

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

2016

Document préparé en conformité avec l'article R. 225-83 du Code de commerce

**Mercredi 18 mai 2016 à 10h00**

Centre de Conférences Cœur Défense

Amphithéâtre Hermès

110 esplanade du Général de Gaulle

Paris La Défense (France)



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 18 MAI 2016

## SOMMAIRE

Les informations destinées aux actionnaires en application de l'article R. 225-83 du Code de commerce figurent dans :

- L'AVIS DE CONVOCATION (conforme aux dispositions de l'article R. 225-81 du Code de commerce) consultable sur le site internet de la société à l'adresse [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com) (rubrique Investisseurs / Assemblées générales)
- Le DOCUMENT DE RÉFÉRENCE déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 31 mars 2016, consultable sur le site internet de la société à l'adresse [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com) (rubrique Investisseurs)
- Le PRÉSENT DOSSIER (pour les informations requises par l'article R. 225-83 du Code de commerce et non incluses dans les deux documents précédents) également consultable sur le site internet de la société à l'adresse [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com) (rubrique Investisseurs / Assemblées Générales)

Le PRÉSENT DOSSIER contient :

- Le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'Assemblée Générale du 18 mai 2016, non inclus dans le DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015 ; à savoir :
  - Résolution n°13 : Autorisation conférée au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions (« AGA »), dans la limite de 1 % du capital au bénéfice des salariés du groupe Thales ;
  - Résolution n°14 : Renouvellement d'une délégation financière : émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (60 millions d'actions de 3 euros de valeur nominale + 3 milliards d'euros de titres de créance) ;

- Résolution n°15 : Renouvellement d'une délégation financière : émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et possibilité d'un délai de priorité (20 millions d'actions de 3 euros de valeur nominale + 2 milliards d'euros de titres de créance) ;
- Résolution n°16 : Renouvellement d'une délégation financière : émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par placement privé (article L.411-2 II du Code monétaire et financier) - (20 millions d'actions de 3 euros de valeur nominale + 2 milliards d'euros de titres de créance) ;
- Résolution n°17 : Renouvellement d'une délégation financière : autorisation de sur-allocation (« green shoe ») relative aux trois précédentes délégations dans la limite légale de 15 % à l'intérieur des plafonds respectifs ci-dessus ;
- Résolution n°19 : Fixation des limites globales des émissions effectuées en vertu des cinq autorisations précédentes ;
- Résolution n°20 : Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration d'émettre des actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe (2 millions d'actions de 3 euros de valeur nominale).

- Le Rapport Social 2015
- Le Rapport Environnement 2015

**THALES**

Société Anonyme au capital de 632 884 212 €  
Siège social : Tour Carpe Diem – Place des Corolles  
Esplanade Nord – 92400 Courbevoie – France  
552 059 024 RCS Nanterre

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



# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



# THALES

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

Assemblée générale du 18 mai 2016

Résolution n° 13

# THALES

Société anonyme au capital de 632 884 212 €  
Siège social : 31, place des Corolles 92400 Courbevoie  
RCS : NANTERRE 552 059 024

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

Assemblée générale du 18 mai 2016

Résolution n° 13

ERNST & YOUNG Audit

MAZARS

THALES

*Autorisation d'attribution  
d'actions gratuites  
existantes*

*Assemblée générale du 18  
mai 2016*

*Résolution n°13*

## **Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes au profit des membres du personnel salarié de votre société et des sociétés qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions existantes attribuées gratuitement ne pourra dépasser 1% du capital social à la date de la première utilisation par le conseil d'administration.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 26 mois à attribuer des actions gratuites existantes.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

THALES

*Autorisation d'attribution  
d'actions gratuites  
existantes*

*Assemblée générale du 18  
mai 2016*

*Résolution n°13*

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Courbevoie et à Paris-La Défense, le 31 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

**ERNST & YOUNG**  
**Audit**

PHILIPPE DIU

SERGE POTTIEZ

**M A Z A R S**

ANNE-LAURE ROUSSELOU

JEAN-MARC DESLANDES

# THALES

Rapport des commissaires aux comptes  
sur l'émission d'actions et de diverses valeurs  
mobilières avec maintien et/ou suppression du  
droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 18 mai 2016

Résolutions n° 14, 15, 16, 17 et 19

# THALES

Société anonyme au capital de 632 884 212 €  
Siège social : 31, place des Corolles 92400 Courbevoie  
RCS : NANTERRE 552 059 024

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 18 mai 2016

Résolutions n° 14, 15, 16, 17 et 19

THALES

*Emission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription*

*Assemblée générale du 18 mai 2016*

*Résolutions n°14, 15, 16, 17 et 19*

**Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégations au Conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée générale, la compétence, pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription:

- émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (14<sup>ème</sup> résolution) d'actions de la société et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (15<sup>ème</sup> résolution) d'actions de la société et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L.411-2 du code monétaire et financier et dans la limite de 20% du capital social par an (16<sup>ème</sup> résolution) d'actions de la société et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 180 millions d'euros au titre des 14<sup>ième</sup> à 18<sup>ième</sup> résolutions (19<sup>ième</sup> résolution), étant précisé que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra être supérieur à 60 millions d'euros au titre des 15<sup>ième</sup> à 17<sup>ième</sup> résolutions.

**THALES**

*Emission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription*

*Assemblée générale du 18 mai 2016*

*Résolutions n°14, 15, 16, 17 et 19*

Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 3 milliards d'euros au titre des 14<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions (19<sup>ème</sup> résolution), étant précisé que le montant total des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 2 milliards d'euros au titre des 15<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées au 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 17<sup>ème</sup> résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre donnés dans le rapport du conseil d'administration.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 14<sup>ème</sup> résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription .

**THALES**

*Emission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription*

*Assemblée générale du 18 mai 2016*

*Résolutions n°14, 15, 16, 17 et 19*

*Fait à Paris La Défense et à Courbevoie, le 31 mars 2016*

Les Commissaires aux Comptes

**ERNST & YOUNG**  
**AUDIT**

PHILIPPE DIU

SERGE POTTIEZ

**M A Z A R S**

ANNE-LAURE ROUSSELOU

JEAN-MARC DESLANDES

# THALES

Rapport des commissaires aux comptes  
sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs  
mobilières, réservée aux adhérents du Plan  
d'Epargne Groupe

Assemblée générale du 18 mai 2016

Résolution n° 20

# THALES

Société anonyme au capital de 632 884 212 €  
Siège social : 31, place des Corolles 92400 Courbevoie  
RCS : NANTERRE 552 059 024

Rapport des commissaires aux comptes  
sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs  
mobilières, réservée aux adhérents du Plan  
d'Epargne Groupe

Assemblée générale du 18 mai 2016

Résolution n° 20

THALES

*Emission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières réservée aux adhérents du Plan d'Epargne Groupe*

*Assemblée générale du 18 mai 2016*

*Résolution n°20*

**Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières, réservée aux adhérents du Plan d'Epargne Groupe**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et anciens salariés éligibles de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du code de commerce, adhérents du Plan d'Epargne Groupe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 6 millions d'euros.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

**THALES**

*Emission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières réservée aux adhérents du Plan d'Epargne Groupe*

*Assemblée générale du 18 mai 2016*

*Résolution n°20*

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

*Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 31 mars 2016,*

Les Commissaires aux Comptes

---

ERNST & YOUNG  
AUDIT

PHILIPPE DIU

SERGE POTTIER

M A Z A R S

ANNE-LAURE ROUSSELOU

JEAN-MARC DESLANDES



# RAPPORT SOCIAL 2015



**THALES**

## Rapport social 2015



**1. Une politique d'emploi responsable**

p. 4

- 1. 1. L'emploi dans le Groupe
- 1. 2. Les recrutements
- 1. 3. Les départs
- 1. 4. La politique d'attractivité

**2. Un dialogue social de qualité**

p. 13

- 2. 1. La négociation collective
- 2. 2. Des instances de dialogue adaptées

**3. Le soutien apporté au développement professionnel**

p. 16

- 3. 1. Le management des familles professionnelles
- 3. 2. L'anticipation au soutien de la sécurisation des parcours professionnels
- 3. 3. Le salarié acteur de son développement professionnel
- 3. 4. Mobilité et parcours professionnel
- 3. 5. La formation : composante essentielle du développement professionnel
- 3. 6. Développement du modèle de leadership

**4. Une politique associant les salariés aux résultats du Groupe** p. 23

- 4. 1. Les rémunérations et leur évolution
- 4. 2. Intéressement et participation en France
- 4. 3. L'épargne salariale au sein du groupe
- 4. 4. Attribution d'unités et d'unités soumises à conditions de performance

**5. Un cadre de travail sûr et sain : Santé et Sécurité au travail** p. 26**6. Mixité professionnelle et diversité**

p. 30

- 6. 1. Les actions en faveur de la mixité
- 6. 2. La diversité et la non-discrimination

**7. Une vision élargie de la responsabilité sociale**

p. 33

- 7. 1. La politique territoriale et l'action de Géris Consultants en France
- 7. 2. Les actions sociétales menées en faveur des personnes en situation de handicap
- 7. 3. Les relations de Thales avec ses parties prenantes

**Note méthodologique**

p. 38

## Introduction

---

Conscient que sa réussite repose sur l'innovation, l'expertise, et la capacité des collaborateurs à travailler en équipe, le Groupe a choisi d'investir dans une relation durable et responsable à l'égard de ses salariés comme de ses clients.

En témoigne la vision stratégique du Groupe « Ambition 10 », dont les principes ont été définis au cours de l'année 2013, qui place les collaborateurs au cœur du dispositif de développement du Groupe à long terme et s'appuie sur une politique Ressources Humaines structurée, adaptée aux défis que doit relever le Groupe et soutenue par un dialogue social de qualité.

En 2015, ces ambitions ont conduit le Groupe à poursuivre la promotion de son modèle de leadership, à assurer le déploiement du dispositif de gestion de la performance axé à la fois sur les compétences et la collaboration et à répondre aux nouveaux besoins de compétences des collaborateurs avec le support de Thales Université.

Convaincu que la diversité est une source d'enrichissement, d'innovation et d'attractivité et que son effectif doit davantage refléter l'environnement dans lequel il évolue, le Groupe a également pris d'importantes initiatives visant à renforcer la mixité et la diversité de ses équipes.

La volonté de la Direction générale d'assurer une plus grande effectivité aux engagements pris dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'est aussi traduite, depuis 2014, par l'intégration dans les objectifs des cadres des niveaux de responsabilité les plus élevés en France d'un critère RSE. Celui-ci a porté, en 2015, sur l'un

des trois axes majeurs de la politique Ressources Humaines que sont la promotion des femmes, le développement professionnel et la qualité de vie au travail. Pour l'année 2016, cet objectif RSE, étendu à l'ensemble des cadres dirigeants en France comme à l'international, est dédié à la diversité.

Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003, Thales adhère à ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme et au droit au travail qui s'inspirent de la déclaration universelle des droits de l'Homme et de la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Ces engagements sont mis en œuvre sur la base d'accords et de bonnes pratiques garantissant la démarche responsable du Groupe dans la conduite de ses activités. Depuis 2012, Thales a atteint le niveau « Global Compact Advanced » du programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies.

En 2015, Thales a intégré les Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) Europe et World établis par le gestionnaire d'actifs RobecoSAM. En attribuant à Thales le meilleur score du secteur Aérospatial et Défense en termes de performances durables, RobecoSAM reconnaît ainsi la politique volontariste de Responsabilité d'Entreprise menée par le Groupe depuis quinze ans et ses performances en matière Environnementale, Sociale et de Gouvernance. Ont été plus spécifiquement distingués la stratégie de Thales vis-à-vis des marchés émergents, sa politique environnementale, l'éco-efficacité de ses produits et services, ses pratiques sociales ainsi que le développement de ses talents.

# 1 – UNE POLITIQUE D’EMPLOI RESPONSABLE

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. Les données relevées pour l’année 2015 témoignent de la stabilité du Groupe dans sa dimension sociale.

## 1.1. L’emploi dans le Groupe

Dans le monde, la répartition des salariés<sup>(1)</sup> du groupe Thales (62 194), par zone géographique et par niveau de responsabilité témoigne :

- de son internationalisation avec, à fin 2015, 28 739 salariés travaillant hors de France représentant 46,2 % de l’effectif total ;
- des compétences élevées de ses salariés, 76,4 % occupant un poste de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager ;
- de la présence des femmes, qui représentent 22,2 % de l’effectif mondial ;
- de l’importance de la part de ses emplois durables, c’est-à-dire à durée indéterminée (97,9 %) ; et
- du volume de ses emplois à temps plein (93 %).

Par comparaison à l’année précédente, les effectifs gérés ont légèrement augmenté en 2015 (62 194 contre 61 709 en 2014). Thales a, par ailleurs, recruté cette année 4 296<sup>(2)</sup> salariés en contrat à durée indéterminée, preuve du dynamisme de l’emploi dans le Groupe et de son attractivité.

implantations géographiques illustre le caractère international du Groupe, l’Europe reste la principale zone d’emploi et rassemble 50 893 salariés actifs, soit 81,8 % de l’effectif. Les pays du Moyen-Orient, les États-Unis et le Canada ont connu la plus forte croissance en termes d’effectifs.

### REPARTITION DES EFFECTIFS ACTIFS DANS LE MONDE

L’implantation internationale constitue l’un des piliers de la stratégie de Thales, qui la conçoit comme une vision à long terme de son développement. Si la diversité des

<sup>1</sup> Par « salarié », Thales entend dans ce chapitre l’ensemble des effectifs actifs.

<sup>2</sup> Cette donnée n’inclut pas les recrutements d’alternants (1 194) intervenus au cours de l’année 2015. Elle n’inclut pas non plus les transformations de contrats à durée déterminée ou contrats d’apprentissages en contrat à durée indéterminée. En 2014, 3 230 salariés avaient fait l’objet d’un recrutement en CDI.

## Répartition des effectifs actifs par pays

		2014	2015
<b>Grands pays d'implantation du Groupe</b>	Allemagne	3136	3152
	Australie	3258	3317
	Canada	1324	1438
	Etats-Unis	2550	2721
	Pays-Bas	1842	1792
	Royaume Uni	6419	6298
<b>Autres pays d'Europe</b>	Autriche	315	320
	Belgique	749	813
	Danemark	89	103
	Espagne	995	1017
	Grèce	31	27
	Hongrie	28	35
	Italie	2637	2653
	Lettonie	19	16
	Norvège	222	222
	Pologne	231	249
	Portugal	251	258
	Roumanie	238	235
	Suisse	206	225
	Autres (1)	25	23
<b>Marchés émergents</b>	Afrique du Sud	193	146
	Arabie Saoudite	576	601
	Brésil	202	188
	Chili	20	31
	Chine-Hong Kong	438	485
	Corée du Sud	19	24
	Inde	246	280
	Israël	89	86
	Japon	50	53
	Malaisie	53	65
	Mexique	283	330
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite) (2) (3)	374	563
	Russie	30	27
	Singapour	610	661
	Taiwan	26	27
	Thaïlande	21	18
	Turquie	107	90
	Autres (1)	515	150
<b>France</b>	France (4)	33292	33455
<b>Monde</b>		<b>61709</b>	<b>62194</b>

(1) Autres pays de moins de vingt salariés et établissements stables: Algérie, Argentine, Colombie, Egypte, Inde, Indonésie, Israël, Kazakhstan, Kenya, Maroc, Panama, République Tchèque, Russie, Saint Domingue, Suède, Venezuela.

(2) Les effectifs de ces pays comprennent également ceux d'un établissement stable appartenant à la société Thales Communications & Security au Qatar et en Egypte.

(3) Le Moyen-Orient comprend EAU, Egypte, Liban, Oman, Pakistan, Qatar

(4) Les effectifs inscrits au 31 décembre 2015 s'élèvent pour la France à 36 503

Le périmètre du Groupe a connu, en 2015, une légère évolution inhérente aux opérations d'acquisition ou de cessions intervenues.

	Opérations	Effectifs intégrés ou sortant du périmètre Groupe
<b>Acquisitions</b>		
	France : Acquisition de l'activité Cyber Sécurité de la Société Alcatel Lucent	Intégration de 81 salariés
	France : Acquisition de l'activité Solutions d'interceptions légales de la Société Alcatel Lucent	Intégration de 21 salariés
<b>Cessions</b>		
	Pays Bas : Cession d'une partie du département production Surface Radar - ACE	Sortie du périmètre du groupe de 26 salariés

## REPARTITION DES EFFECTIFS ACTIFS PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Si la répartition des effectifs entre les trois secteurs opérationnels de Thales demeure globalement stable, les effectifs du secteur Défense & Sécurité ont légèrement augmenté en 2015.

	Défense & Sécurité	Aérospace	Transport	Autres	Total
2015	32 207	17 960	6 289	5 738	62 194
2014	31 599	17 951	6 331	5 828	61 709

## REPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

La part des emplois durables (à durée indéterminée) et à temps plein au sein du Groupe est prépondérante. Cette tendance constitue une caractéristique majeure de l'emploi dans Thales et concerne l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté. Ainsi, 97,9 % des salariés du Groupe occupent un emploi durable et 93 % un emploi à

temps plein. Enfin, le recours au travail temporaire est resté relativement limité, puisque le Groupe n'a recouru en 2015 qu'à 2 677 salariés intérimaires dans le monde. En France, les sociétés du Groupe ont fait appel à 837 travailleurs temporaires (709 en 2014).

## Effectifs emploi à durée indéterminée / Emploi à durée déterminée

		Emplois à durée indéterminée	Emplois à durée déterminée	Nombre de salariés couverts par la réponse	% d'effectif couvert par la réponse
Grands pays d'implantation du Groupe	Allemagne	3084	68	3152	100%
	Australie - Nouvelle zélande	3097	220	3317	100%
	Canada	1419	19	1438	100%
	Etats Unis	2706	15	2721	100%
	Pays-Bas	1732	49	1781	99,4%
	Royaume-Uni	6248	50	6298	100%
Autres pays du Groupe	Autriche	317	3	320	100%
	Belgique	782	31	813	100%
	Espagne	993	24	1017	100%
	Italie	2651	2	2653	100%
	Norvège	210	12	222	100%
	Pologne	222	27	249	100%
	Portugal	252	6	258	100%
	Roumanie	219	16	235	100%
	Suisse	205	0	205	91,1%
Marchés émergents	Afrique du Sud	138	8	146	100%
	Arabie Saoudite	601	0	601	100%
	Brésil	188	0	188	100%
	Chine - Hong Kong	418	67	485	100%
	Inde	266	14	280	100%
	Mexique	166	164	330	100%
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite)	563	0	563	100%
	Singapour	625	36	661	100%
	Taiwan	12	15	27	100%
France	France	33003	432	33435	100%
<b>Total</b>		<b>60117</b>	<b>1278</b>	<b>61395</b>	<b>98,72%</b>

## Effectifs Contrats à temps plein / Contrats à temps partiel

	Contrats à temps plein	Contrats à temps partiel	% d'effectif couvert par la réponse
Pourcentages	93,01%	6,99%	98,72%
Total groupe	57101	4294	98,72%

## REPARTITION DES EFFECTIFS PAR NIVEAU DE RESPONSABILITE

Thales classe l'ensemble des postes dans le monde selon douze niveaux de responsabilité (NR) qui tiennent compte des compétences et expériences requises, de la complexité et de l'enjeu des objectifs ainsi que des difficultés liées à l'environnement de travail. Dans ce cadre, les niveaux

1 à 6 correspondent aux postes d'opérateurs, d'employés, d'agents de maîtrise, de techniciens et les niveaux 7 à 12 regroupent des postes de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager. Au 31 décembre 2015, 76,4 % de salariés occupaient un poste de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager (NR 7 à 12).

## Effectifs selon les deux groupes de niveau de responsabilité

		NR 1 à 6	NR 7 à 12	% d'effectif couvert par la réponse
Grands pays d'implantation du Groupe	Allemagne	1125	2027	100%
	Australie - Nouvelle Zélande	1517	1800	100%
	Canada	108	1327	100%
	Etats Unis	820	1901	100%
	Pays-Bas	418	1363	99%
	Royaume-Uni	1488	4810	100%
Autres pays du Groupe	Autriche	13	307	100%
	Belgique	394	419	100%
	Espagne	288	729	100%
	Italie	341	2312	100%
	Norvège	5	212	98%
	Pologne	75	174	100%
	Portugal	29	229	100%
	Roumanie	23	212	100%
	Suisse	16	189	91%
Marchés émergents	Afrique du Sud	65	81	100%
	Arabie Saoudite	273	328	100%
	Brésil	68	120	100%
	Chine - Hong Kong	179	306	100%
	Inde	59	221	100%
	Mexique	135	195	100%
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite)	211	352	100%
	Singapour	297	359	99%
	Taiwan	12	13	93%
France	France	6551	26883	100%
<b>Total</b>		<b>14510</b>	<b>46869</b>	<b>98,69%</b>

## Effectifs France selon les catégories professionnelles

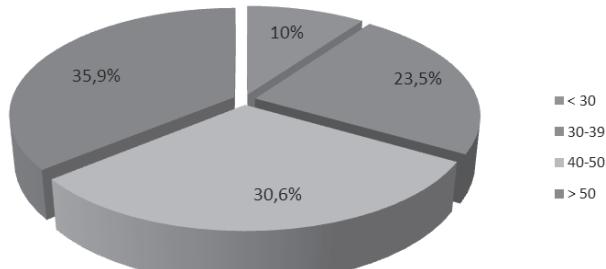
	Thales SA		Groupe France	
	2014	2015	2014	2015
Ingénieurs et cadres	743	717	24 182	24 592
Administratifs, techniciens et agents de maîtrise	99	94	7 312	7 040
Ouvriers	-	-	1 779	1 803
Total	842	811	33 273	33 435

## REPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'AGE

Thales, comme d'autres groupes relevant du même secteur, présente des données tenant à l'ancienneté et à l'âge moyen qui restent relativement élevées mais stables. Groupe dans lequel de nombreux salariés font carrière,

Thales favorise tant l'emploi des seniors (près de 36 % des effectifs ont 50 ans et plus) que l'intégration des jeunes (33 % des effectifs ont moins de 40 ans).

En France, l'âge moyen des salariés est de 45 ans, au 31 décembre 2014, tandis que leur ancienneté moyenne s'élève à 17 ans. 36% des salariés y sont par ailleurs âgés de 50 ans et plus et 33% de moins de 40 ans.



## 1.2. Les recrutements

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 6 445 salariés en 2015: 4 296 en contrat à durée indéterminée, 955 en contrat à terme fixe et 1 194 alternants. Le recrutement est ainsi en hausse par rapport à 2014 (5 297). La France, l'Australie, le Royaume-Uni, les pays du Moyen-Orient, les États-Unis sont les pays qui ont le plus recruté. La grande majorité des nouveaux embauchés a bénéficié d'un emploi durable, à durée indéterminée. Par ailleurs, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2015, le Groupe a conclu 1 194 contrats d'alternance, principalement en France, au Canada, en

Allemagne, et au Royaume-Uni. Cette donnée encore en progression (1 094 contrats conclus en 2014) témoigne de l'engagement du Groupe en faveur de l'intégration des jeunes.

En France, sur les 2 997 salariés recrutés en 2015, 1 570 ont été engagés en contrat à durée indéterminée, 1 007 en contrat d'alternance (688 contrats d'apprentissage, 319 contrats de professionnalisation) et 420 en contrat à durée déterminée. Indépendamment de ces recrutements, la mobilité interne a été particulièrement encouragée en 2015.

#### Les recrutements CDI / CDD / Alternants\*

		Emplois à durée indéterminée	Emplois à durée déterminée	Alternants	Total recrutements	% d'effectif couvert par la réponse
Grands pays d'implantation du Groupe	Allemagne	117	31	29	177	100%
	Australie - Nouvelle Zélande	324	149	6	479	100%
	Canada	213	35	51	299	100%
	Etats-Unis	474	13	12	499	97,5%
	Pays-Bas	48	41	0	89	99,4%
	Royaume-Uni	605	35	47	687	100%
Autres pays du Groupe	Autriche	19	0	0	19	100%
	Belgique	83	22	0	105	100%
	Espagne	32	17	0	49	100%
	Italie	77	0	0	77	100%
	Norvège	16	4	2	22	100%
	Pologne	30	16	0	46	100%
	Portugal	19	4	0	23	100%
	Roumanie	15	8	0	23	100%
	Suisse	28	0	1	29	100%
Marchés émergents	Afrique du Sud	11	2	0	13	100%
	Arabie Saoudite	60	1	0	61	100%
	Brésil	34	0	2	36	100%
	Chine - Hong Kong	101	18	18	137	100%
	Inde	105	0	13	118	100%
	Mexique	0	92	6	98	100%
	Moyen-Orient (hors Arabie Saoudite)	215	0	0	215	100%
	Singapour	99	41	0	140	100%
	Taiwan	1	6	0	7	100%
France	France	1570	420	1007	2997	100%
<b>Total</b>		<b>4296</b>	<b>955</b>	<b>1194</b>	<b>6445</b>	<b>98,64%</b>

\*Ce chiffre qui concerne les seuls recrutements sur 2015 n'intègre pas les stages, VIE, CIFRE et les contrats d'apprentissage conclus en 2014, qui se poursuivent en 2015.

### 1.3. Les départs

Au cours de l'année 2015, 4 302 salariés ont quitté le Groupe. Ces départs correspondent pour l'essentiel à des démissions (1 755), des départs en retraite (1 100), des licenciements (811 tous motifs confondus contre 863 en 2014) et à des fins de contrat à durée déterminée (439). Hors fins de contrat à durée déterminée, le nombre de départs est en diminution comparé à 2014 (3 863 contre 3 998).

La part des licenciements pour motif économique (474) est restée stable au regard de l'année 2014, en dépit des difficultés rencontrées dans certains pays. Les

licenciements intervenus en 2015 sont notamment liés à une baisse d'activité dans certains domaines et à l'achèvement de certains projets (Royaume-Uni, Australie, pays du Moyen-Orient). Les pays contraints de recourir à des licenciements pour motif économique ont pris une série de mesures (actions de reclassement, de soutien et d'outplacement) visant à en limiter l'impact sur l'emploi.

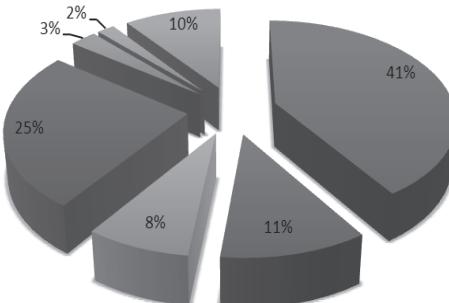
En France, le nombre total de départs, incluant les fins de contrat à durée déterminée, s'élève à 1 783, et résulte principalement de départs en retraite (858), de démissions (408) et de fins de contrats à durée déterminée (283).

**Les départs par type**

		Démissions	Licenciements économiques	Licenciements autres	Retraite	Décès	Ruptures autres	Fins de CDD	Total Départs	% d'effectif couvert par la réponse	
Grands pays d'implantation du Groupe	Allemagne	57	17	3	55	6	4	31	173	100%	
	Australie - Nouvelle zélande	241	71	28	29	5	11	0	385	100%	
	Canada	76	14	20	4	1	3	0	118	100%	
	Etats Unis	178	27	34	21	6	5	7	278	97,7%	
	Pays-Bas	25	40	0	17	1	27	13	123	99,4%	
	Royaume-Uni	374	188	20	82	5	12	25	706	100%	
Autres pays du Groupe	Autriche	3	0	4	2	1	0	0	10	100%	
	Belgique	13	11	0	10	0	0	3	37	100%	
	Espagne	19	6	0	2	0	0	2	29	100%	
	Italie	29	2	21	7	5	0	0	64	100%	
	Norvège	10	0	0	4	0	3	1	18	100%	
	Pologne	14	0	1	1	0	0	11	2	29	100%
	Portugal	13	0	0	0	0	2	1	16	100%	
	Roumanie	26	0	0	0	0	0	7	33	100%	
	Suisse	14	0	0	2	0	0	0	16	100%	
Marchés émergents	Afrique du Sud	13	30	0	0	2	0	9	54	100%	
	Arabie Saoudite	12	5	3	2	0	4	0	26	100%	
	Brésil	9	7	20	0	0	0	3	39	100%	
	Chine - Hong Kong	59	7	4	0	0	5	10	85	100%	
	Inde	39	1	4	3	1	0	10	58	100%	
	Mexique	22	10	0	0	0	0	19	51	100%	
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite)	25	38	2	0	1	0	0	66	100%	
	Singapour	74	0	14	1	1	0	12	102	100%	
	Taiwan	2	0	0	0	0	0	1	3	100%	
France	France	408	0	159	858	44	31	283	1783	100%	
<b>Total</b>		<b>1755</b>	<b>474</b>	<b>337</b>	<b>1100</b>	<b>79</b>	<b>118</b>	<b>439</b>	<b>4302</b>	<b>98,7%</b>	

**Départs par type**

■ Démissions  
■ Retraite  
■ Fin de CDD  
■ Licenciements économiques  
■ Licenciements autres  
■ Ruptures autres  
■ Décès



## 1.4. La politique d'attractivité

Pour soutenir sa croissance internationale, le Groupe poursuit et renforce sa recherche de nouveaux talents en intégrant des salariés répondant à des profils variés en termes de formation, d'expérience et de culture. Les succès et la performance de Thales dépendent, en effet, de sa capacité à recruter ses collaborateurs sur les différents marchés de l'emploi, en France comme à l'étranger, et de l'engagement de ses collaborateurs.

### UN RENOUVELLEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Depuis 2014 et pour renforcer son attractivité, le Groupe a particulièrement travaillé sur sa communication et sa marque « Employeur » afin notamment d'attirer des talents divers et internationaux. Une nouvelle fonction *Global Resourcing* a ainsi été constituée au soutien de la vision stratégique du Groupe « Ambition 10 » afin de renforcer la capacité de celui-ci à recruter les meilleurs talents. Dans ce cadre, Thales a déployé, au cours du premier trimestre

2015, la nouvelle marque employeur « TOGETHER WE ». Construite à partir des témoignages de collaborateurs, la nouvelle marque employeur vise à mieux faire découvrir le Groupe et ses activités en vue d'attirer des talents divers et internationaux.

Le déploiement de cette nouvelle marque employeur a conduit le Groupe à renouveler tous les supports de communication (brochures, stands, affiches, visuels web) sur lesquels apparaissent désormais des collaborateurs de Thales.

## L'ATTRACTIVITE AU MOYEN DU DIGITAL ET D'INTERNET

Internet est aujourd'hui la première source de recherche d'informations et d'emploi.

Thales a donc poursuivi, au cours de l'année 2015, le développement de sa présence sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, Viadeo), sur les sites dédiés aux jeunes diplômés (Jobteaser, l'Etudiant, Studyrama, Yupeek) ou encore les sites d'annonces génériques (inclus Monster, RegionJob, et Indeed). A la fin de l'année 2014, le Groupe a par ailleurs renouvelé les partenariats conclus avec plusieurs sites de recrutement et, grâce aux solutions Multiposting et eQuest, multidiffuse les offres sur près de 50 sites de recrutement et réseaux sociaux. Cette démarche, qui s'appuie sur les canaux traditionnellement utilisés par les candidats, leur permet de consulter facilement des informations sur le Groupe, de suivre son actualité, de rechercher des offres d'emploi et de postuler en ligne. La part des candidatures reçues grâce à l'utilisation des réseaux sociaux et des sites internet de recrutement est aujourd'hui significative. En France, elle représente plus de 61% des candidatures (soit plus de 127 000 candidatures).

Thales a également développé des interfaces interactives permettant de découvrir le Groupe de manière innovante. Disponible depuis le milieu d'année 2015, la nouvelle application mobile de Thales permet à ses utilisateurs de découvrir les offres d'emploi ainsi que les rendez-vous de recrutement du Groupe. Elle offre surtout la possibilité de postuler via son smartphone. Disponible dans les 56 pays au sein desquels Thales est implanté, l'application contribue à renforcer la marque employeur du Groupe et sa présence sur les réseaux sociaux. Thales propose également la première expérience de recrutement en réalité virtuelle. Cette solution unique, qui fait appel à la technologie « Oculus Rift », offre la possibilité de découvrir, de manière interactive, les activités du Groupe. Depuis septembre 2015, les candidats potentiels et étudiants ont l'opportunité de vivre cette expérience lors des forums et événements de recrutement auxquels le Groupe participe.

## LES PARTENARIATS EDUCATIFS ET LES RELATIONS ECOLE/ETUDIANTS

Les étudiants des écoles et universités constituent de potentiels futurs collaborateurs du Groupe. Pour les aider tout au long de leur parcours scolaire et universitaire et favoriser leur insertion professionnelle, Thales les accompagne en maintenant des liens étroits avec leurs établissements comme les associations étudiantes. Les partenariats avec les établissements scolaires sont nombreux dans les pays d'implantation du Groupe (notamment Australie, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, Roumanie). Le Groupe est également attentif, dès le collège et le lycée, à susciter l'intérêt des jeunes (filles ou garçons) pour les métiers scientifiques et technologiques.

Ainsi, Thales invite notamment ses salariés à participer aux événements organisés par les établissements scolaires de leurs enfants et à leur faire découvrir ses métiers. Dans ce même esprit, les sociétés françaises du Groupe ont, en 2015, participé à une opération « Premier stage en entreprise » en partenariat avec « Elles Bougent » et proposé des stages à de jeunes collégiennes de troisième pour leur faire découvrir les métiers du Groupe. En France, une centaine d'actions a également été menée en 2015 auprès d'établissements scolaires et le Groupe a participé à une cinquantaine de forums.

Ces actions s'appuient notamment sur un réseau interne de plus de 70 « Campus Managers ». Anciens étudiants d'écoles partenaires, aujourd'hui collaborateurs du Groupe, les Campus Managers jouent un rôle d'ambassadeurs de Thales auprès des étudiants. Grâce à leur témoignage, ils permettent aux jeunes de mieux s'orienter et de découvrir les métiers du Groupe. Ils sont des relais indispensables pour assurer une relation de proximité entre les établissements d'enseignements, les étudiants et le Groupe.

Thales a d'ailleurs été classé troisième du palmarès des employeurs les plus attractifs pour les étudiants d'écoles d'ingénieurs en France (classements Universum et Tendence) en 2015. Une reconnaissance qui témoigne de l'efficacité de sa politique d'attractivité.

## THALES ET L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Dans le cadre de sa politique Ressources Humaines, Thales a mis en place une politique d'insertion des jeunes destinée non seulement à répondre à ses besoins mais également à aider les jeunes à s'insérer dans le monde du

travail. Parcours formateur, l'alternance constitue pour Thales un volet fort de l'intégration des jeunes. Au cours de l'année 2015, le Groupe a ainsi conclu 1 194 contrats en alternance dans le monde, particulièrement en France (1 007), au Canada (51), au Royaume-Uni (47) et en Allemagne (29).

En France, au 31 décembre 2015, les sociétés du Groupe comptaient 1 238 apprentis (dont 688 engagés au cours de l'année), 391 jeunes en contrat de professionnalisation (dont 317 recrutés au cours de l'année) et 118 personnes en convention CIFRE (dont 41 recrutées au cours de l'année).

Poursuivant ses actions en faveur de l'intégration des jeunes en entreprise, Thales a continué à déployer au cours de l'année 2015 l'accord de Groupe-France dit « Contrat de Génération »<sup>(1)</sup> conclu en 2013. Celui-ci renforce notamment la politique d'alternance du Groupe en visant à une augmentation du nombre d'alternants pour atteindre un objectif de 5 % de l'effectif annuel moyen au terme de l'accord (juillet 2016).

Il apporte également un soutien à la politique de recrutement des jeunes puisqu'il prévoit que 30 % des recrutements du Groupe en France doivent porter sur des jeunes de moins de 26 ans (un objectif de 2 000 embauches en contrats à durée indéterminée de jeunes de moins de 30 ans devant être atteint avant la fin 2016). L'accord prévoit aussi le déploiement d'actions de soutien en faveur de la diversité. À ce titre, et au cours d'une seconde édition, vingt bourses « Prix Thales Education » ont été octroyées en septembre 2015 et le partenariat avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents » a été renouvelé.

Chaque année, la Semaine de l'Industrie est l'occasion pour les sites français du Groupe de recevoir des collégiens, lycéens et étudiants afin qu'ils bénéficient d'une présentation des métiers et activités. Ces visites, réalisées en partenariat avec les associations « Nos quartiers ont des talents » et « Elles bougent », permettent de présenter les métiers exercés au sein de Thales non seulement aux jeunes en formation dans les écoles cibles du Groupe, mais également aux jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés.

---

<sup>1</sup> Accord de Groupe relatif à « l'engagement de Thales en faveur de l'emploi des jeunes et seniors et au soutien de la transmission des savoirs ».

## 2 – UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITE

Sur tous les sujets d'intérêt commun, Thales prône la coopération avec ses salariés et leurs représentants, et leur

fournit une information de qualité notamment en soutenant et en encourageant le dialogue social.

### 2.1. La négociation collective

#### LA NEGOCIATION COLLECTIVE DANS LES PAYS DU MONDE

À la fin de l'année 2015, 85,7 % des salariés du groupe Thales dans le monde étaient couverts par des conventions ou accords collectifs, en ce compris les accords européens signés au sein du Groupe, les sociétés concernées pouvant ajouter à ce cadre des accords négociés localement. Plus d'une cinquantaine de nouveaux accords collectifs ont été conclus dans le Groupe, démontrant l'importance du dialogue social.

La dynamique créée au niveau européen par l'accord IDEA a conduit, en avril 2010, à la signature avec la FEM, d'un deuxième accord européen : l'accord TALK (*Transparent annual Activity discussion for mutual Listening and developing professional Knowledge*<sup>(2)</sup>). Cet accord fixe un cadre clair et des repères à la pratique de l'entretien annuel d'activité. Il définit des principes fondamentaux afin que l'entretien puisse se tenir dans de bonnes conditions et que les droits et devoirs de chacun soient respectés.

En 2015, les parties à ces deux accords ont, dans le cadre de deux commissions paritaires, procédé à un bilan d'application et à l'évaluation du déploiement des dispositions de ces accords.

#### LA NEGOCIATION COLLECTIVE AU NIVEAU EUROPEEN

En impliquant les représentants des salariés au niveau transnational, Thales a voulu, dès 2009, renforcer le dialogue social au niveau européen. En juin 2009, Thales signait ainsi avec la Fédération Européenne de la Métallurgie (FEM, devenue IndustriAll European Trade Union) son premier accord européen relatif à l'amélioration du développement professionnel par une démarche effective d'anticipation. L'accord IDEA (*Improving professional Development through Effective Anticipation*<sup>(1)</sup>) concerne plus de 50 000 salariés et définit des objectifs précis visant à l'amélioration du développement professionnel des salariés qui se déclinent à travers une vingtaine d'actions.



Entretien annuel d'activité transparent pour l'écoute mutuelle et le développement des savoir-faire professionnels



Améliorer le développement professionnel en anticipant mieux

<sup>1</sup> « Améliorer le développement professionnel en anticipant mieux ».

<sup>2</sup> Accord portant sur l'entretien annuel d'activité.

## LA NEGOCIATION EN FRANCE

En France, la conclusion, depuis 2006, de nombreux accords de Groupe a permis la constitution d'un socle social commun à tous les salariés quelle que soit leur entreprise d'appartenance. Tel est notamment le cas de l'accord groupe Anticipation, renouvelé en 2013, qui définit une démarche partagée et transparente de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, de l'accord groupe Dispositions Sociales qui harmonise les avantages sociaux applicables ou encore de l'accord cadre groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (accord cadre du 13 janvier 2004 modifié par avenant en date du 27 juin 2012).

C'est dans le cadre de ce dialogue social que six nouveaux accords et avenants particulièrement structurants ont été conclus au niveau du Groupe au cours de l'année 2015 :

- l'accord sur la durée des mandats conclu le 23 novembre 2015 au terme duquel la durée de l'ensemble des mandats des représentants élus du personnel a été portée de deux à trois ans ;
- l'accord sur les moyens des « Intercentres », signé le 23 novembre 2015, précise les moyens octroyés aux organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe (équipements, frais de fonctionnement, intranet syndical). Cet accord révise et se substitue à celui, conclu sur le même thème, le 15 novembre 1999 ;
- l'accord relatif aux modalités du contrôle social du service de santé au travail de groupe de Thales signé le 23 novembre 2015. La création de ce service, en 2015, vise notamment à renforcer la

politique de santé au travail et à assurer la coordination des actions de prévention menées au sein des entités ;

- l'accord cadre relatif au Télétravail signé le 24 avril 2015 renouvelle, pour une durée de trois ans, la possibilité pour les entités de Groupe d'avoir recours au télétravail en concluant un accord spécifique déclinant l'accord Cadre. Cet accord porte notamment à deux le nombre de jours par semaine susceptibles d'être effectués en télétravail et fixe un quota maximum de salariés pouvant y avoir recours au sein des entités du groupe ;
- l'avenant n°10 à l'accord sur les dispositions sociales applicables aux salariés du groupe signé le 23 novembre 2015 adapte le dispositif de protection sociale complémentaire bénéficiant aux salariés, pour tenir compte de l'évolution de la réglementation, mettre en conformité le contrat Frais de santé et préserver le niveau de prestation ;
- l'avenant n°2 à l'accord sur la composition et le fonctionnement du Comité Inter-Entreprises Thales, signé le 15 juin 2015, en modifie les règles de financement pour assurer la pérennité du dispositif. Le Comité Inter-Entreprises, gère et organise, pour le compte des comités d'entreprise et d'établissement et au titre de leurs activités sociales et culturelles, les vacances « jeunes » des salariés du Groupe.

Hors négociations annuelles obligatoires, les filiales françaises du Groupe ont également conclu de nombreux accords en 2015. Les principaux thèmes de la négociation ont été l'égalité Femmes/Hommes, la mise en œuvre du télétravail, l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise et l'adaptation à la société concernée des mesures de Gestion Active de l'emploi.

## 2.2. Des instances de dialogue adaptées

### LE COMITE EUROPEEN

Institué dans le cadre d'un accord d'anticipation, le comité européen est composé de représentants issus des onze principaux pays européens de Thales. Il bénéficie de moyens qui ont été adaptés et enrichis en 2002 et 2007.

Son fonctionnement s'articule autour de :

- deux réunions annuelles ordinaires de l'Assemblée Plénière et des réunions supplémentaires en cas de circonstances exceptionnelles ;
- des réunions d'un comité de liaison (bureau) afin de garantir une information régulière ;

- des réunions d'information et d'échange sur les perspectives stratégiques au niveau des activités du Groupe.

En 2015, ont été organisées deux réunions plénières et quatre réunions du bureau de liaison du comité d'entreprise européen. Par ailleurs, cinq réunions d'informations et d'échanges se sont tenues, dans le cadre du comité européen, au sein des domaines d'activités du Groupe afin d'échanger sur les perspectives stratégiques et sociales desdites activités.

**COMMISSION ANTICIPATION  
EUROPEENNE/COMMISSIONS NATIONALES  
ANTICIPATION/CONVENTION EUROPEENNE**

L'accord européen IDEA prévoit la tenue d'une commission anticipation européenne pour débattre des analyses prospectives des familles professionnelles et pour échanger sur les priorités annuelles de Thales Université en matière de formation. Dans les pays européens relevant de l'accord IDEA, des commissions anticipation nationales, mises en place depuis 2009, assurent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la démarche d'anticipation des évolutions des différentes familles professionnelles.

Au cours de l'année 2015, la Commission Anticipation européenne a été réunie à deux reprises : le 25 février et le 24 mars. Ces réunions ont donné lieu à d'importants échanges relatifs aux conditions de déploiement des accords européens au sein des pays parties aux accords. La liste des indicateurs prévus par l'accord IDEA et leur suivi ont été présentés à la Commission Anticipation européenne.

Dans le prolongement de ces échanges, a été organisée une Convention Européenne qui a réuni, les 22 et 23 juin 2015, plus de 60 représentants du personnel et de la fonction Ressources Humaines issus des onze pays signataires de l'accord IDEA mais aussi de la Roumanie, du Danemark et de la Pologne dont les représentants ont souhaité participer à cet évènement transnational et paritaire.

Cette convention a permis l'échange de bonnes pratiques et a donné lieu à de nombreux échanges aux termes desquels cinq priorités ont été identifiées pour les deux années à venir en matière d'anticipation, de diversité, de modèle de « leadership », d'entretien annuel d'activité et de communication ; chaque pays devant définir, dans le cadre

d'une Commission Nationale Anticipation, un plan d'actions permettant de mettre en œuvre les objectifs liés à ces cinq priorités.

**INSTANCE DE CONCERTATION/NEGOCIATION  
GROUPE ET STRUCTURE DE COORDINATION  
SYNDICALE AU NIVEAU DU GROUPE EN FRANCE**

En complément des structures de négociation traditionnelles, le Groupe s'est doté d'une instance de « concertation/négociation » qui réunit l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe en France. Thales a ainsi reconnu l'existence d'Intercentres, structures d'interface avec la Direction des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe qui sont dotées d'un représentant permanent par organisation syndicale, d'un budget propre et de moyens spécifiques. C'est dans ce cadre qu'a été conclu l'ensemble des accords de Groupe mis en œuvre dans les sociétés françaises de Thales.

**COMITE DE GROUPE EN FRANCE**

Créé en 2000, par un accord dont les dispositions ont été révisées en 2011 avec l'ensemble des organisations syndicales, le comité de Groupe, composé de trente membres, est une instance d'information, de réflexion et d'échange destinée à développer le dialogue entre la Direction générale et les représentants du personnel sur la situation et les orientations stratégiques des principaux domaines d'activité du Groupe. Le comité de Groupe s'est réuni à trois reprises lors de réunions plénières au cours de l'année 2015.

### 3 – LE SOUTIEN APPORTE AU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Thales considère que le développement individuel de chaque collaborateur est une condition nécessaire au succès collectif. Dans un contexte économique et technologique en permanente évolution, la politique de développement professionnel du Groupe repose notamment sur l'anticipation, et se traduit par la capacité de l'entreprise, d'une part à

identifier à l'avance les changements ou innovations clés et à élaborer des plans d'action pour les accompagner, d'autre part à former et soutenir chaque salarié en vue de diversifier ses expériences, de lui fournir des opportunités et de définir ainsi de meilleurs parcours professionnels.

#### 3.1. Le management des familles professionnelles

Thales a identifié quinze familles professionnelles génériques d'une importance égale pour le succès du Groupe. L'architecture de ces familles professionnelles au niveau mondial a fait l'objet d'un important travail d'adaptation afin de répondre aux évolutions des marchés du Groupe et de mieux développer les compétences des salariés. Chacune d'entre elles est pilotée au plus haut niveau et bénéficie de l'expertise

d'un leader opérationnel et de son comité opérationnel, d'un responsable RH et d'une équipe support formation pour anticiper les évolutions et tendances futures, et proposer un plan d'actions collectives en termes de développement professionnel (recrutement, formation, métiers à développer, etc.).

- **FP01** : Management Général
- **FP02** : Stratégie, Marketing, Ventes
- **FP03** : Management Offre & Projet
- **FP04** : R&D - Ingénierie Systèmes & Etudes Générales
- **FP05** : R&D - Matériel
- **FP06** : R&D - Logiciel & IS/IT
- **FP07** : Service Client
- **FP08** : Qualité & Amélioration Continue
- **FP09** : Achats
- **FP10** : Industrie
- **FP11** : Finance
- **FP12** : Ressources Humaines
- **FP13** : Juridique & Contrats
- **FP14** : Communication
- **FP15** : Immobilier, HSE, Sécurité, Assistanat, Médico-Social



## LA GESTION DES COMPETENCES CLES ET CRITIQUES

Dans un contexte économique très concurrentiel, les compétences techniques des salariés sont un atout majeur. La gestion des compétences constitue un levier incontestable de développement professionnel. Dans ce cadre, le Groupe a développé auprès de l'ensemble de ses familles professionnelles une démarche de « management des compétences clés » centrée sur l'identification et le partage des compétences techniques disponibles. Cette démarche, qui repose sur le recensement des compétences, 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.

Au cours de l'année 2015, le Groupe a également décidé d'enrichir son approche en développant un nouvel outil de gestion des compétences permettant aux ingénieurs de valoriser leurs compétences actuelles et d'identifier, avec leur manager, les compétences à développer au regard des

besoins de l'organisation. Il offre également aux managers la possibilité d'anticiper les besoins et d'entretenir les compétences clés de leurs équipes par une meilleure adéquation des plans de développement professionnels déployés (transfert des compétences, coaching, formation, recrutement de profils spécifiques). Développée pour les familles professionnelles de Recherche et Développement (soit environ 22 000 salariés), cette nouvelle approche devrait être étendue à d'autres familles professionnelles au cours des prochaines années.

## LE MANAGEMENT DES SPECIALISTES

L'innovation technologique de Thales repose très largement sur la communauté de ses spécialistes/experts. Le Groupe reconnaît leur contribution à tous les niveaux de responsabilité et dans chaque famille professionnelle. Ainsi, à niveau de responsabilité comparable, spécialistes/experts et managers sont gérés de façon identique sur la base d'une double échelle de développement de carrière mise en œuvre au niveau international. Dans ce cadre, la mobilité latérale est encouragée.

## 3.2. L'anticipation au soutien de la sécurisation des parcours professionnels

La démarche d'anticipation, soutenue par les négociations menées avec les partenaires sociaux aux niveaux européen et français, participe à l'efficacité des dispositifs de gestion des familles professionnelles. Elle guide la politique sociale de Thales en Europe et mobilise fortement trois acteurs :

- l'employeur, qui fait le choix de partager ses informations et ses actions sur l'emploi, dans un souci de transparence et met à la disposition des salariés lesdites informations ainsi que des dispositifs d'accompagnement et des outils (en ligne) facilitant la construction de son projet professionnel ;
- les représentants des salariés qui, mieux associés aux évolutions à venir des familles professionnelles et des métiers, connaissent ces analyses et émettent des avis sur les plans d'action envisagés à long, moyen ou court terme ;
- le salarié qui devient, lui aussi, un acteur à part entière dans le cadre d'une nouvelle et importante implication dans son déroulement de carrière et qui peut bénéficier d'une vision permanente et argumentée de l'évolution de sa famille professionnelle au sein du Groupe ainsi que

d'un accès permanent à l'ensemble des dispositifs et outils mis en œuvre.

Le Groupe a effectivement reconnu le rôle fondamental des représentants du personnel dans la mise en place d'une politique d'anticipation des évolutions des différentes familles professionnelles et des métiers. En France, l'accord Groupe du 23 avril 2013 s'inscrit dans la démarche initiée par celui du 23 novembre 2006 visant à valoriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il définit aussi les conditions, la procédure et les mesures associées à la Gestion Active de l'Emploi applicable en cas de difficultés économiques prévisibles liées à de nouveaux besoins de compétences, ou encore en cas de risque de rupture technologique de nature à entraîner des effets sur l'emploi dans certaines familles professionnelles.

Cette Gestion Active de l'Emploi, fondée sur une double volonté de l'entreprise et du salarié, a été mise en œuvre en 2015, après information et consultation des représentants du personnel sur les prévisions économiques, leurs effets sur l'emploi et l'opportunité de mettre en œuvre cette démarche, au sein de plusieurs sociétés du Groupe. Un réseau

spécifique, composé de membres de la famille Ressources Humaines et d'opérationnels de toutes les entités France, a

d'ailleurs été mis en place afin de faciliter l'identification et l'aboutissement de solutions pour les salariés volontaires.

### 3.3. Le salarié acteur de son développement professionnel

Thales considère que chaque salarié doit être acteur de son projet professionnel. L'analyse de l'évolution des familles, des métiers et la communication des résultats correspondant permettent à chaque salarié de construire un projet professionnel en phase avec les évolutions de son métier et des compétences associées.

Le Groupe veille également à ce que ses salariés puissent, chaque année, bénéficier d'un Entretien de Développement Professionnel (EDP). Cet entretien individuel est un point d'étape fondamental du processus de développement professionnel et constitue, pour le salarié, un moment privilégié lui permettant de faire le point avec son manager sur la manière de se développer dans son poste actuel et de

définir son orientation de carrière. Cet entretien permet également de définir conjointement un plan d'actions associé qui comporte des formations, mais aussi toutes autres actions visant au développement professionnel. Ainsi, chaque année, lors de son entretien de développement professionnel, le salarié est informé par son responsable hiérarchique des tendances d'évolution de sa famille professionnelle, de son métier et des moyens pouvant concourir à son développement professionnel.

En 2015, 91,2 % des salariés de Thales ont, dans le monde, bénéficié de cet entretien de développement professionnel avec leur manager (89,8 % en 2014).

**Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un Entretien de Développement Professionnel**

		Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un EDP	Nombre de salariés ayant bénéficié d'un EDP	% d'effectifs couverts par la réponse
Grands pays d'implantation du Groupe	Allemagne	94	2963	100%
	Australie - Nouvelle Zélande	58	1924	100%
	Canada	91	1309	100%
	Etats Unis	96	2115	81,0%
	Pays-Bas	91	1621	99,4%
	Royaume-Uni	93	5857	100%
Autres pays du Groupe	Autriche	93	285	95,6%
	Belgique	100	813	100%
	Espagne	98	897	90%
	Italie	83	2202	100%
	Norvège	93	206	100%
	Pologne	85	212	100%
	Portugal	93	232	96,5%
	Roumanie	98	230	100%
	Suisse	100	225	100%
Marchés émergents	Afrique du Sud	95	139	100%
	Arabie Saoudite	94	565	100%
	Brésil	80	120	79,8%
	Chine - Hong Kong	100	485	100,0%
	Inde	32	72	80,0%
	Mexique	92	304	100%
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite)	82	462	100%
	Singapour	99	654	100%
	Taiwan	93	25	100%
France	France	94	31448	100%
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>91,21%</b>	<b>55362</b>	<b>97,59%</b>

Thales met aussi à la disposition des salariés des outils informatiques leur permettant, via des applications, de recenser et mettre à jour leurs expériences, compétences et souhaits de développement professionnel (e-HR Together), de consulter les offres d'emploi sur la bourse interne, de déposer

leur CV en ligne sur leur espace candidat (e-HR Staffing), de visualiser les formations qui ont été validées et de s'inscrire eux-mêmes aux dates de sessions qui sont proposées (e-HR Training).

Des « Espaces métiers », lieux d'information et d'échanges auprès desquels le salarié peut notamment rencontrer des professionnels et experts RH et bénéficier ainsi de conseils

individualisés dans la construction de son parcours, sont aménagés sur de nombreux sites, en France et en Europe.

### 3.4. Mobilité et parcours professionnel

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 ainsi encouragée.

La mobilité offre également la possibilité de monter en compétence dans une organisation matricielle au sein de laquelle la vision « marché » doit se compléter avec la vision « produit » des Activités Mondiales.

La mobilité professionnelle s'inscrit au sein de chaque famille professionnelle et domaine d'activité afin de renforcer et approfondir les compétences. En complément, des « passerelles métiers » (d'une famille professionnelle à l'autre, d'un métier à l'autre dans la même famille professionnelle, et/ou d'un établissement à l'autre) sont identifiées par la nomenclature « familles professionnelles » applicable dans l'ensemble du Groupe.

Faciliter la mobilité géographique des salariés est également un enjeu d'importance. Le Groupe a donc pris des dispositions pour aider les salariés dans cette démarche en prévoyant notamment une harmonisation des mesures d'accompagnement au sein de chacun des pays européens. Thales garantit à chaque salarié de pouvoir accéder en toute confidentialité aux informations sur les postes ouverts dans le cadre de la mobilité interne. En France, des règles communes permettant d'en faciliter l'exercice, que ce soit lors d'un changement de poste et/ou d'une mobilité géographique, ont été définies (déménagement, aide à la recherche de logement, prime d'installation, etc.). 925 salariés ont fait le choix d'une mobilité géographique en France en 2015.

Plusieurs dispositifs sont également en vigueur au sein du Groupe pour favoriser la mobilité internationale :

- le « Volontariat International en Entreprise » (V.I.E) a permis, en 2015, à plus d'une soixantaine de jeunes ressortissants de l'Espace Économique Européen de 18 à 28 ans de partir en mission de six à vingt-quatre mois dans un pays étranger. Cette année, plus de 30 nouveaux départs ont été organisés dans des destinations parfois nouvelles.
- le programme « Career1st » a offert à une vingtaine de jeunes diplômés ou jeunes professionnels ayant moins de cinq ans d'expérience la possibilité d'accéder pour une période déterminée, à un emploi à l'extérieur de leur pays d'origine tandis que le dispositif « Career Plus », programme spécifique mis en place pour faire converger les besoins locaux opérationnels et les souhaits de salariés de tous profils sur un poste temporaire à l'international, bénéficie, à ce jour, à près de 90 salariés ;
- la politique de détachement international du Groupe s'adresse prioritairement aux salariés dont l'expérience professionnelle est supérieure à cinq ans. Les détachements internationaux sont fonction des besoins exprimés par les pays et de la stratégie du Groupe.

Au 31 décembre 2015, près de 686 salariés du Groupe travaillaient en situation de mobilité internationale temporaire en provenance de plus de 20 pays d'origine et dans une soixantaine de pays d'accueil.

Les destinations couvrent toutes les régions du monde dont 24% au Moyen-Orient, 34% en Europe (France comprise), 22% en Asie-Pacifique, 8,5% en Amérique du Nord, 5,5% en Amérique du Sud. Les pays d'origine sont essentiellement les pays européens, notamment la France (65%), mais aussi l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique (Singapour, Australie...).

### 3. 5. La formation

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. La politique de formation suivie par le Groupe a une double finalité :

- répondre aux besoins des entreprises du Groupe dans la mise en œuvre des projets d'amélioration de sa performance et l'accompagnement du changement ;
- prendre en compte les aspirations individuelles des salariés dans le développement de leurs compétences dans le cadre de leur fonction ou de leur mobilité professionnelle.

#### CHIFFRES CLES DE LA FORMATION POUR L'ANNEE 2015

76% des salariés du Groupe ont bénéficié d'une formation en 2015. Cette donnée témoigne de la volonté du Groupe d'investir dans la formation de ses salariés, ces derniers ayant bénéficié en moyenne au cours de cette année de 21,29 heures de formation. Le nombre total d'heures de formation en 2015 dans le Groupe s'élève à 1 292 137 heures. Comparé à 2014, le nombre moyen d'heures de formation est en augmentation en Belgique, en Norvège et aux Pays-Bas.

En France, le nombre moyen d'heures de formation par salarié (20,7 heures) et le montant des dépenses de formation (3,66 % de la masse salariale contre 3,71 en 2014) sont restés stables.

##### Nombre total et moyen d'heures de formation délivrées en 2015

		Nombre total d'heures de formation	Nombre moyen d'heures de formation par salarié	% d'effectif couvert par la réponse
Grands pays d'implantation du Groupe	Allemagne	67164	21,31	100%
	Australie - Nouvelle Zélande	51588	15,55	100%
	Canada	22480	15,63	100%
	Etats Unis	53420	20,12	97,6%
	Pays-Bas	41606	23,36	99,4%
	Royaume-Uni	127881	20,31	100%
Autres pays du Groupe	Autriche	7080	23,14	95,6%
	Belgique	34367	42,27	100%
	Espagne	31698	31,17	100%
	Italie	68114	25,67	100%
	Norvège	24581	113,28	97,7%
	Pologne	6369	25,58	100%
	Portugal	4528	17,55	100%
	Roumanie	10577	45,01	100%
	Suisse	6294	30,70	91,1%
Marchés émergents	Afrique du Sud	4084	27,97	100%
	Arabie Saoudite	9984	16,61	100%
	Brésil	4511	25,49	94,1%
	Chine - Hong Kong	6285	12,96	100%
	Inde	4053	18,51	78,2%
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite)	968	1,76	97,9%
	Singapour	13972	27,08	78,1%
	Taiwan	420	15,56	100%
France	France	690103	20,68	100%
<b>Total</b>		<b>1292127</b>	<b>21,29</b>	<b>97,6%</b>

#### THALES UNIVERSITE : « PARTAGER LE SAVOIR ET TRANSFORMER THALES »

Présente dans dix pays<sup>1)</sup> (représentant environ 85 % des effectifs monde), l'université interne de Thales (Thales

Université) participe au développement professionnel des salariés dans les différents pays du Groupe en assurant une culture commune qui renforce la cohésion autour de valeurs clés du Groupe.

Thales Université permet d'adapter les compétences individuelles et collectives aux métiers, tout en accompagnant les orientations stratégiques du Groupe. Depuis 2014, Thales Université est ainsi sollicitée pour accompagner le déploiement des grands programmes de transformation du Groupe : la

<sup>1</sup> Allemagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Canada, États-Unis, Emirats Arabes Unis, Australie et Singapour.

vision stratégique à long terme du Groupe « Ambition 10 » et sa déclinaison opérationnelle « Ambition Boost ». En 2015, plus de 77 000 heures de formation digitales ont été dispensées dans le monde (soit une augmentation de 10% par rapport à 2014).

En France, 12 035 salariés (contre 11 217 en 2014) ont participé à une formation au sein de Thales Université en 2015. Le nombre d'heures de formation délivrées par Thales Université en France en 2015 s'élève à 214 275 heures (200 890 heures en 2014), traduisant une augmentation significative de 6,5% des heures de formation délivrées par Thales Université en France. Ainsi, Thales Université assure plus de 35% des heures de formation en France.

En 2015, Thales Université a poursuivi le déploiement des formations porteuses de la vision stratégique du Groupe – « Ambition 10 » et sa déclinaison, « Ambition Boost ». Elle a également contribué à la stratégie « GOING GLOBAL » avec plus de 50 programmes internationaux (« Group Key Programs ») délivrés partout dans le monde et assurant une large diffusion des savoirs, savoir-faire et savoir-être du

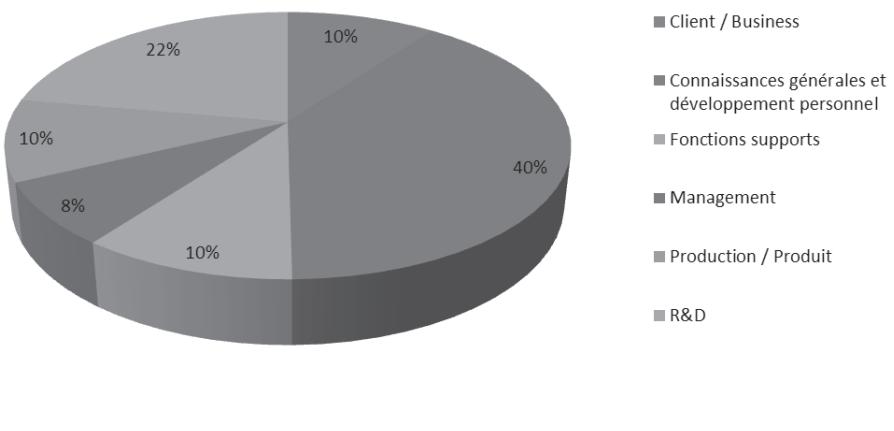
Groupe. La mise en place d'un réseau de Key Account Managers pour l'Université complète efficacement le dispositif d'identification des besoins tout particulièrement dans les pays ne possédant pas de campus. De nombreux « business leaders » du Groupe expriment ainsi le besoin de développement de leurs collaborateurs auxquels Thales Université apporte une réponse. L'Université a également accompagné en 2015 dans leur dimension formative, le déploiement de nombreuses certifications dans les différentes familles professionnelles. Thales Université contribue ainsi pleinement au développement du professionnalisme et de l'employabilité des collaborateurs du Groupe.

En 2016, le plan de transformation de l'université se poursuivra avec de nombreux projets dont celui du « digital », au cœur des apprentissages et des stratégies « GOING GLOBAL » et « GOING DIGITAL » du Groupe. Thales Université, « Learning Hub » du Groupe contribuera à la mise en place *d'une entreprise apprenante* au sein de laquelle chaque collaborateur du Groupe pourra être encore davantage acteur de sa formation et de son développement.

#### Formations délivrées par Thales Université en France

	2014	2015
Nombre de femmes formées	2567	2780
Nombre d'hommes formés	8650	9255
<b>Total de salariés formés</b>	<b>11217</b>	<b>12035</b>

#### Répartition par grands domaines de formation (France)



## UNE ORGANISATION FORMATION AU SERVICE DES BESOINS DU GROUPE ET DE SES SALARIES

Outre l'Université, l'organisation de la formation en France est, depuis 2007, structurée en un service partagé de façon à :

- créer une organisation mutualisée au service des sociétés du Groupe en déployant une équipe commune avec des pratiques de conseil, des processus administratifs et des outils homogènes et partagés. Les achats de formation sont optimisés ainsi que les financements ;

- positionner l'action des sociétés et les enjeux du Groupe (« Ambition 10 »/« Ambition Boost ») autour des sujets principaux tels que la définition des orientations formation, la définition des priorités d'action et la construction des plans de formation ;
- développer une expertise de conseil formation en support des entités du Groupe pour la mise en œuvre des plans de formation et au service des salariés et de leur développement professionnel, par la création d'un réseau intégré de spécialistes de l'offre de formation.

## 3. 6. Développement du modèle de leadership

Au cours de l'année 2014, le Groupe a promu un nouveau modèle de leadership. Elaboré avec le support de managers, ce nouveau modèle de leadership définit les comportements professionnels attendus des leaders. Il est composé de six compétences clés<sup>1</sup> décrites elles même à travers des comportements souhaitables et non souhaitables. Une des six compétences clés « Coopérer pour réussir » a ainsi servi de fil conducteur à la fixation des objectifs de managers du Groupe occupant des fonctions stratégiques.

Ecrit et décliné dans plusieurs langues (français, anglais, allemand et chinois), le support de présentation de ce modèle a été diffusé dans l'ensemble des pays majeurs du Groupe. A ce jour, la plupart des managers ont pris connaissance de ce modèle soit sous la forme d'ateliers participatifs, soit par le biais de modules intégrés dans des formations à Thales Université, soit en participant à des initiatives locales. Les programmes de formation au management dispensés dans le cadre de Thales Université ont tous été adaptés en fonction des six compétences clés que décrit ce modèle.

Des actions visant à développer les talents basées sur le modèle de leadership ont été déployées en 2015 dans l'ensemble des pays majeurs du Groupe afin de préparer les leaders de demain : questionnaires 360°, centres de développement, charte d'équipe projet, etc. Ce modèle est désormais intégré à la majorité des processus Ressources Humaines du Groupe : revue de personnel, entretien de développement professionnel, recrutement, intégration, etc. Une vaste campagne de communication visant à informer les salariés sur le modèle de leadership a enfin été déployée afin

d'accompagner le lancement de la campagne d'Entretien de Développement Professionnel. Le modèle de leadership est aujourd'hui systématiquement associé à toute démarche de développement collective.

<sup>1</sup> Manager la complexité, agir avec ambition et responsabilité, coopérer pour réussir, influencer les acteurs clés, engager et développer les équipes, faire preuve d'intelligence émotionnelle

## 4 – UNE POLITIQUE ASSOCIANTE LES SALARIES AUX RESULTATS DU GROUPE

Véritable composante de sa politique sociale, la politique salariale du Groupe associe résultats collectifs et performances individuelles, son déploiement étant assuré dans le cadre d'une démarche fondée sur la transparence, l'équité et le dialogue.

Un entretien annuel d'activité est prévu en début d'année entre les managers et chaque membre de leurs équipes. Moment

privilégié pour définir les objectifs individuels de l'année et pour les situer dans les objectifs collectifs de l'équipe, l'entretien annuel d'activité permet aussi d'échanger sur l'évaluation des résultats de l'année écoulée. Dans le monde, 92,7% des salariés ont bénéficié d'un tel entretien.

### 4.1. Les rémunérations et leur évolution

Les augmentations individuelles sont notamment fonction de la tenue du poste, de l'atteinte des objectifs de l'année, du positionnement marché et du budget alloué. La politique de rémunération menée au sein du Groupe dans l'ensemble de ses sociétés intègre également depuis 2000, pour les salariés occupant un poste de niveau de responsabilité 8 à 12, un plan mondial de rémunération variable qui définit, pour chaque niveau de responsabilité, un taux cible de rémunération variable. Ce plan de rémunération variable vise à la fois à reconnaître les résultats individuels des salariés concernés (50 % du montant de la part variable dépend du niveau d'atteinte des objectifs individuels annuels et des objectifs permanents du poste), à encourager le travail d'équipe et à

associer les salariés à l'atteinte des résultats collectifs des activités du Groupe et de la société d'appartenance appréciés au travers d'indicateurs.

En 2015, les rémunérations ont progressé de plus de 2,2 % en France, progression qui intègre à la fois les augmentations individuelles et, pour les populations qu'elles concernent, les augmentations collectives issues notamment des négociations menées avec les organisations syndicales.

La masse salariale y compris participation et intéressement (hors DCNS) s'élève à 5 784 M€ en 2015 contre 5 456 M€ en 2014. L'évolution de cette masse de 2014 à 2015 (+ 328 M€), intègre un effet variation de change de +120 M€.

En M€	2014	2015
France	3 246	3 289
Europe hors France	1 413	1 520
USA, Canada, Australie	593	724
Reste du monde	204	251
<b>TOTAL</b>	<b>5 456</b>	<b>5 784</b>

Nota 1 : l'évolution de la masse salariale France figurant dans ce tableau diffère de la progression des rémunérations moyennes des effectifs car elle tient compte de l'évolution des effectifs, de leur structure et de l'évolution de la pyramide des âges ainsi que l'évolution des montants de participation et intéressement.

## 4.2. Intéressement et participation en France

Afin de renforcer la cohésion des salariés au-delà de leur entité d'appartenance et les solidarités entre sociétés françaises du Groupe, celles-ci ont conclu, en 2004, un accord de participation mutualisée. Le montant de la réserve globale de participation distribuée en 2015 au titre de l'exercice 2014 s'est élevé à 18,7 M€.

Indépendamment de leur adhésion à l'accord de participation mutualisée, une grande majorité des sociétés françaises du Groupe a conclu un accord triennal d'intéressement destiné à

associer les salariés aux résultats et performances de l'entreprise. Vingt-trois sociétés françaises du Groupe ont ainsi versé en 2015 des droits à intéressement au titre de l'exercice 2014 pour un montant global de 57,03 M€ (le montant versé en 2014 au titre de l'intéressement 2013 s'élevait à 43,45 M€).

La société Thales (maison mère) a versé 4,3 M€ d'intéressement en 2015 au titre de 2014. Pour mémoire, 4,12 M€ d'intéressement avaient été versés en 2014 au titre de 2013.

## 4.3. L'épargne salariale au sein du Groupe

Les dispositifs d'épargne salariale au sein du Groupe se composent d'un Plan d'Epargne Groupe (PEG) institué en France en 1998 et, depuis 2007, d'un Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif (PERCO).

Au 31 décembre 2015, le montant global de l'épargne gérée dans les dispositifs Groupe représentait 863 M€, (contre 673 M€ en 2014) détenue par près de 53 000 salariés (ou anciens salariés) du Groupe.

sorte qu'il a été nécessaire de procéder à une réduction des souscriptions.

Au 31 décembre 2015, les actifs gérés en actions de la société Thales au sein du PEG pour le compte d'environ 27 600 porteurs de parts s'élèvent à près de 279 M€. Tous modes de détention confondus y compris les actions issues des plans d'attribution d'actions gratuites, la participation des salariés au capital de Thales s'établit à 2,69 % du capital de la Société au 31 décembre 2015.

### PLAN D'EPARGNE GROUPE (PEG) ET ACTIONNARIAT SALARIE

Fin 2015, les actifs gérés dans le cadre du Plan d'épargne Groupe s'élèvent à environ 587 M€ dont plus de 321 M€ en actifs diversifiés. Au sein du Plan d'épargne Groupe, le Fonds d'actionnariat salarié constitue le cadre de la détention des titres de l'entreprise par les salariés du Groupe. Déployé à l'occasion de l'offre d'actions réservée aux salariés réalisée en 1998, ce fonds a reçu les titres acquis lors des offres de 2000, 2002, 2004, 2008, 2011, 2013 et, en dernier lieu, celle de 2015. L'offre 2015 a rencontré un grand succès puisqu'elle a été souscrite par 16 824 salariés et retraités du Groupe à hauteur de 1 254 073 actions contre 500 000 offertes de telle

### PLAN D'EPARGNE POUR LA RETRAITE COLLECTIF EN FRANCE (PERCO)

Institué en 2007, le Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif (PERCO) donne aux salariés la possibilité de se constituer une épargne retraite avec l'aide de l'entreprise. Par avenant en date du 29 mars 2011, les parties à l'accord instituant le PERCO ont modifié celui-ci afin notamment d'augmenter significativement le montant de l'aide de l'entreprise en cas de versement volontaire dans le PERCO.

Au 31 décembre 2015, les actifs gérés dans le PERCO s'élèvent à un peu moins de 263 M€, pour le compte de 30 960 porteurs.

## **4.4. Attribution d'unités et d'unités soumises à conditions de performance**

---

Le Conseil d'Administration de Thales a validé, le 17 septembre 2015, la décision de Thales de mettre en place un plan d'attribution d'unités et un plan d'attribution d'unités soumises à conditions de performance.

Chaque unité attribuée donne droit, à la fin d'une période d'acquisition de 4 ans et sous respect de la condition de présence stipulée dans le règlement, au versement d'une valeur monétaire sous la forme d'une dation d'actions et d'un versement monétaire. La valeur monétaire d'une unité sera

calculée à la fin de la période d'acquisition et sera égale à la moyenne des cours d'ouverture quotidiens de l'action Thales pendant la période d'acquisition.

Ces deux plans ont bénéficié au total à 4 182 salariés : managers, experts, techniciens mais aussi d'autres salariés contributeurs clés, dans vingt-neuf pays du Groupe. 292 d'entre eux, cadres dirigeants, ont reçu des unités soumises à conditions de performance.

## 5 – UN CADRE DE TRAVAIL SÛR ET SAIN : SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

Assurer à tous les salariés un environnement de travail sûr et sain dans le respect des dispositions légales en vigueur par le suivi des procédures, la prévention des risques sanitaires et professionnels, ainsi que la formation du personnel est au cœur des priorités du Groupe.

### UNE ORGANISATION DEDIEE

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée applicable à l'ensemble des pays du monde et visant à prévenir les risques liés à la santé et sécurité au travail sur les sites de Thales comme sur les chantiers extérieurs et à gérer les situations de crise sanitaire majeures pouvant intervenir à l'échelle internationale.

Au sein du Groupe, les Directions Ressources Humaines et Hygiène Sécurité Environnement se partagent un large domaine en matière de santé et de sécurité. Elles définissent, chacune dans leur domaine de compétences, les axes des politiques Hygiène & Sécurité (H&S) qui sont mises en œuvre dans les pays, en tenant compte des législations et des contraintes nationales et mettent en œuvre des actions concrètes en matière de prévention, santé et sécurité au travail.

Sous la coordination du comité des risques et du contrôle interne, le dispositif de maîtrise des risques intègre des risques susceptibles d'affecter les salariés dans le monde, sur sites et sur les chantiers. Un suivi régulier des risques auxquels peuvent être exposés les salariés du Groupe est réalisé chaque année.

### DES PROCEDURES ET ACTIONS CONCRETES

Des actions concrètes sont également mises en œuvre en matière de prévention santé et sécurité au travail des collaborateurs par la Direction des Ressources Humaines Groupe et la Direction Hygiène, Sécurité et Environnement Groupe. Thales est, en outre, investi dans le développement de la qualité de vie au travail.

En France, l'accord « Qualité de vie au travail », signé le 4 février 2014, définit un cadre général de la politique de santé et de sécurité de Thales et met en place un système

d'identification et de prévention des risques professionnels. L'accord repose sur une approche préventive à laquelle participent tous les acteurs de la santé au travail. Il vise notamment à prévenir l'apparition des risques psychosociaux par des actions collectives et une vigilance particulière à l'égard de chaque salarié. De nouveaux engagements relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés ont été conjointement définis. L'accord du 4 février 2014 a enrichi la démarche de prévention des risques psychosociaux en portant notamment une attention particulière à la prévention primaire de ces risques et en formalisant les actions permettant de prévenir leur apparition dans un document annexé au document unique d'évaluation des risques. Enfin, une commission centrale « qualité de vie au travail » accompagne l'ensemble de ces démarches.

De nombreuses actions ont également été initiées dans le Groupe pour renforcer la santé et la sécurité des salariés. Au Royaume-Uni et en Australie, Thales a poursuivi ses programmes consistant à déployer une véritable « culture sécurité » en impliquant notamment les managers. La fixation d'objectifs chiffrés en matière de réduction des incidents relatifs à l'hygiène et à la sécurité a permis, au Royaume-Uni, de piloter le suivi des risques en la matière. L'Australie a poursuivi le développement de son programme de « leadership Sécurité » initié en 2014 et l'a complété par la formation des managers. L'Espagne a mis en œuvre un plan d'action spécifique en matière de prévention. Des audits et procédures d'évaluation des risques sont également menés pour apprécier les conditions de travail sur les sites mais aussi sur les chantiers à l'international (Australie, Arabie Saoudite, Italie, Etats-Unis). Enfin, de nombreuses formations ont été dispensées en matière d'hygiène et de sécurité aux managers comme à l'ensemble des salariés (Autriche, Australie, Belgique, Brésil notamment).

Un grand nombre de sociétés du Groupe a obtenu le certificat OHSAS 18 001 qui atteste de leur aptitude à gérer et à évaluer les risques portant sur l'hygiène, la sécurité et l'environnement. Au 31 décembre 2015, 95 certificats ont ainsi été délivrés représentant 76 % de l'effectif mondial, ce qui traduit une nette augmentation au regard des années passées (62 % en 2012).

## LES DONNEES RELATIVES AUX ACCIDENTS DU TRAVAIL ET A L'ABSENTEISME

Dans le monde, le taux d'absentéisme global est de 2,61%.

En France, le taux d'absentéisme total calculé conformément au bilan social est de 3,18% pour 2015. Ce dernier taux est resté stable au cours des dernières années (3,11% en 2014, 3,07 % en 2013). Le taux d'absentéisme a, quant à lui légèrement baissé à 2,51 % (hors congés maternité et paternité). La part des accidents du travail, accidents de trajet et maladies professionnelles est restée relativement stable au regard de l'année passée et demeure toujours faible.

Pour les accidents du travail, le taux de fréquence global dans le monde est de 2,38 pour 2015 et le taux de gravité de 0,06.

Les taux relevés dans chacun des pays sont relativement différents et dépendent notamment des activités qui y sont exercées. Toutefois, dans la plupart des pays, les taux de fréquence et de gravité sont relativement faibles. En France, pour 2015, le taux de fréquence des accidents du travail est de 2,75 et le taux de gravité est de 0,09.

Il est à noter que la difficulté inhérente à la définition du concept de maladie professionnelle dans les pays n'a pas permis de consolider cette information sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. L'information liée aux maladies professionnelles est en conséquence indiquée uniquement pour la France. Ainsi, en France, sur l'année 2015, 1 109 jours ouvrés ont été perdus pour cause de maladie professionnelle.

### Taux d'absentéisme global

	Taux d'absentéisme	% d'effectifs couvert par la réponse
<b>Grands pays d'implantation du Groupe</b>	Allemagne	4,24%
	Australie - Nouvelle Zélande	3,49%
	Canada	0,80%
	Etats Unis	0,47%
	Pays-Bas	3,13%
	Royaume-Uni	3,66%
<b>Autres pays du Groupe</b>	Belgique	3,76%
	Espagne	1,89%
	Italie	3,56%
	Norvège	3,72%
	Pologne	2,91%
	Portugal	1,57%
	Roumanie	1,38%
	Suisse	2,20%
<b>Marchés émergents</b>	Afrique du Sud	0,23%
	Brésil	0,02%
	Mexique	0,60%
	Moyen Orient	0,04%
	Singapour	0,01%
<b>France</b>	France	2,51%
<b>Total</b>		<b>2,61%</b>
		<b>96,49%</b>

### Taux d'absentéisme en France

	Ingénieurs et Cadres	Techniciens	Agents de maîtrise	Personnel administratif	Ouvriers spécialisés	Total
Taux d'absentéisme global	2,57%	3,94%	4,04%	5,21%	6,85%	3,18%
Pourcentage lié à la maladie	1,42%	2,59%	2,79%	3,98%	4,93%	1,97%
Pourcentage lié à la maternité / paternité	0,36%	0,06%	0,26%	0,32%	0,26%	0,34%
Pourcentage lié aux accidents de travail et de trajet	0,04%	0,02%	0,13%	0,15%	0,39%	0,08%

Nota : la définition du taux d'absentéisme en France présentée ci-contre diffère de celle du bilan social. En sont ainsi exclus les congés autorisés, de maternité/paternité et pour événements familiaux.

## UNE COUVERTURE SOCIALE PROTECTRICE

Offrir aux salariés une couverture santé et prévoyance de qualité participe à accompagner les salariés tout au long de leur vie. Offrir aux salariés une couverture santé et prévoyance de qualité participe à accompagner les salariés tout au long de leur vie professionnelle. Certains pays ont, sur ce terrain, déployé des actions spécifiques. En France, depuis la conclusion de l'accord de Groupe sur les dispositions sociales du 23 novembre 2006, les salariés bénéficient d'un statut collectif harmonisé pour l'ensemble des sociétés et d'une protection sociale complémentaire identique, quelle que soit l'entité juridique considérée.

En France, le dispositif de protection sociale complémentaire bénéficiant aux salariés a été adapté par accord du 23 novembre 2015 pour tenir compte de l'évolution de la

réglementation, mettre en conformité le contrat Frais de santé et préserver le niveau de prestation. Des garanties nouvelles ont été intégrées au contrat, des postes de frais ont été améliorés en termes de remboursement.

## LE TEMPS DE TRAVAIL

Pour le Groupe, l'organisation du temps de travail doit permettre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, chaque pays adaptant le temps de travail selon la législation, les accords et les réglementations applicables.

93 % des salariés du Groupe sont employés à temps plein ; les contrats de travail à temps partiel répondant pour l'essentiel à un choix du salarié.

### Pourcentage de contrats à temps partiel

		Pourcentage de contrats à temps partiel	% d'effectif couvert par la réponse
<b>Grands pays d'implantation du Groupe</b>	Allemagne	8,98%	100%
	Australie - Nouvelle Zélande	3,32%	100%
	Canada	0,42%	100%
	Etats Unis	0,40%	100%
	Pays-Bas	12,52%	99,39%
	Royaume-Uni	4,60%	100%
<b>Autres pays du Groupe</b>	Autriche	5,31%	100%
	Belgique	3,44%	100%
	Espagne	3,24%	100%
	Italie	2,64%	100%
	Norvège	5,86%	100%
	Pologne	2,01%	100%
	Portugal	0,39%	100%
	Roumanie	3,83%	100%
	Suisse	0,00%	91,11%
<b>Marchés émergents</b>	Afrique du Sud	0,00%	100%
	Arabie Saoudite	0,17%	100%
	Brésil	0,00%	100%
	Chine - Hong Kong	1,65%	100%
	Inde	0,00%	100%
	Mexique	0,00%	100%
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite)	0,00%	100%
	Singapour	0,00%	100%
	Taiwan	7,41%	100%
	<b>France</b>	9,52%	100%
<b>Total</b>		<b>6,99%</b>	<b>98,72%</b>

87,4 % des salariés du Groupe sont couverts par une réglementation du temps de travail, celle-ci résultant pour partie, dans de nombreux pays (France, Espagne, Allemagne, Pays-Bas, etc.), de conventions collectives encadrant le temps

de travail. Le Groupe comptant 76,4 % de salariés de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager, peu de salariés sont soumis à une organisation du travail atypique (travail de nuit, travail en équipe alternante, etc.).

Un grand nombre de salariés du Groupe travaillent sur la base de 40 heures par semaine. Ainsi, l'Espagne, l'Italie, la Norvège, l'Autriche, l'Afrique du Sud, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Suisse, la Chine (y compris Hong Kong) ont une durée hebdomadaire de travail de 40 heures. Dans certains pays, la durée du travail est inférieure en application de dispositions légales ou de dispositions conventionnelles. Au Royaume-Uni, la plupart des activités de Thales sont organisées dans le cadre d'une durée de travail fixée à 37 heures par semaine. En Allemagne, les accords collectifs de branche prévoient selon les régions une durée de

35, 38 ou 40 heures par semaine. En France, la plupart des sociétés du Groupe ont signé des accords déclinant l'accord-cadre sur le temps de travail conclu en 2000 qui prévoit pour les salariés non-cadres, une organisation du temps de travail de 35 heures hebdomadaire en moyenne sur l'année avec l'octroi de jours de RTT et, pour les cadres, un dispositif de forfaits en heures ou en jours sur l'année sur la base de 210 jours de travail par an – hors journée de solidarité.

Le volume global des heures supplémentaires travaillées en France s'est élevé à 45 152 heures au cours de l'année 2015, contre 51 237 heures en 2014.

## 6 – MIXITE PROFESSIONNELLE ET DIVERSITE

Le groupe s'attache particulièrement au respect de l'égalité de traitement qui suppose d'éviter toute discrimination notamment pour des motifs d'origine, de sexe, d'âge, d'opinions politiques ou religieuses, d'appartenance syndicale ou de handicap des personnes.

Bâtir une entreprise mondiale et diversifiée constitue par ailleurs l'un des enjeux de la vision stratégique du Groupe « Ambition 10 ».

### 6.1. Les actions en faveur de la mixité

Sur la base d'une politique engagée et concrète soutenue par un dialogue social constructif, le Groupe a maintenu son engagement afin que les femmes soient plus encore associées à son développement. Les évolutions positives constatées au cours de ces dernières années témoignent de l'engagement du Groupe en ce domaine. Ainsi, au 31 décembre 2015, les femmes représentent 22,2 % de l'effectif mondial, 22,4 % de

l'effectif européen et 23,5 % des salariés en France. Au sein du Groupe, l'emploi des femmes est par ailleurs caractérisé par sa nature durable et qualifiée. 97% d'entre elles occupent un emploi à durée indéterminée et 63,9 % (contre 62,5 % en 2014 et 60,5 % en 2013) un poste de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager (niveaux de responsabilité 7 à 12).

**Répartition effectifs Femmes/Hommes par Pays**

		Hommes	Femmes	Total	% d'effectif couvert par la réponse
<b>Grands pays d'implantation du Groupe</b>	Allemagne	2 436	716	3 152	100%
	Australie - Nouvelle Zélande	2 668	649	3 317	100%
	Canada	1 080	358	1 438	100%
	Etats Unis	2 044	677	2 721	100%
	Pays-Bas	1 536	245	1 781	99,4%
	Royaume-Uni	5 056	1 242	6 298	100%
<b>Autres pays du Groupe</b>	Autriche	270	50	320	100%
	Belgique	596	217	813	100%
	Espagne	784	233	1 017	100%
	Italie	2 093	560	2 653	100%
	Norvège	186	36	222	100%
	Pologne	205	44	249	100%
	Portugal	223	35	258	100%
	Roumanie	179	56	235	100%
	Suisse	176	29	205	91,1%
<b>Marchés émergents</b>	Afrique du Sud	107	39	146	100%
	Arabie Saoudite	587	14	601	100%
	Brésil	145	43	188	100%
	Chine - Hong Kong	363	122	485	100%
	Inde	236	44	280	100%
	Mexique	266	64	330	100%
	Moyen Orient (hors Arabie Saoudite)	465	98	563	100%
	Singapour	465	196	661	100%
	Taiwan	16	11	27	100%
	<b>France</b>	25 561	7 874	33 435	100%
<b>Total</b>		<b>47 743</b>	<b>13 652</b>	<b>61 395</b>	<b>98,72%</b>

## DES ENGAGEMENTS

Le groupe s'est engagé, de longue date, dans une véritable dynamique d'évolution en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, dès 2004, en France, Thales a déployé, avec les organisations syndicales représentatives, des actions fortes en ce domaine (plans d'action négociés élaborés sur la base de rapports de situation comparée). En Europe, l'accord IDEA signé en 2009 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.

Enfin, depuis 2014, la Direction générale du Groupe a clairement réaffirmé sa volonté de promouvoir la mixité à tous les niveaux de responsabilité. Dans ce cadre, des plans d'actions spécifiques ont été établis mobilisant l'ensemble des acteurs de l'entreprise (comité exécutif, managers, fonction Ressources Humaines, salarié(e)s). Une organisation dédiée a été mise en place au sein de nombreux pays, et des échanges de bonnes pratiques ont été organisés au niveau du Groupe. Enfin, des objectifs en termes de recrutement et/ou d'évolution de carrière des femmes ont été fixés tant au niveau de certains pays, qu'au sein de certaines sociétés du Groupe.

## DES ACTIONS CONCRETES

- **Recrutement :** les actions réalisées en faveur du recrutement ont permis aux sociétés du Groupe d'embaucher 1 843 femmes en 2015, ce qui représente 28,6 % des recrutements dans le monde. Cette année, les femmes ont représenté 30,7% en Europe et 32 % des recrutements en France. Une attention particulière est portée au recrutement de femmes en contrats à durée indéterminée. Ainsi, les femmes ont représenté, en 2015, 24,4 % des salariés engagés sous contrat à durée

indéterminée contre 22,15% en 2013. Les données relatives au recrutement de femmes témoignent du fort engagement d'un certain nombre de pays (en Allemagne 36,2% des recrutements concernaient des femmes, 33,6% en Chine et 32,9% à Singapour).

- **Carrière :** Les actions en faveur du développement de carrière des femmes se sont, au cours de l'année 2015, multipliées. Des sessions de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes ont été menées auprès de plus de 480 managers dans l'ensemble du Groupe en France, portant à plus de 670 le nombre de managers sensibilisés depuis 2013. Des actions de co-développement ont été déployées en Europe afin d'encourager la promotion des femmes. Près de 130 collaboratrices ont ainsi participé à des sessions de développement personnel dédiées aux femmes visant à les aider dans le cadre de leur déroulement de carrière depuis 2014. Des actions de mentoring ont également été lancées notamment en Allemagne.
- **Rémunération :** Thales veille à maintenir une égalité de traitement en matière de rémunérations. En France, depuis 2006, un budget annuel spécifique de 0,1 % de la masse salariale est dédié au traitement des éventuels écarts salariaux injustifiés entre hommes et femmes. 898 femmes ont bénéficié de cette mesure en 2015, ainsi que d'une augmentation moyenne individuelle de leur rémunération de 2,34 % à ce titre. Ce budget a pu également être utilisé dans le cadre d'actions de promotion.
- **Équilibre vie professionnelle/vie personnelle :** Thales s'engage dans le domaine de la parentalité et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. En France, Thales participe depuis 2010 à la création de crèches inter-entreprises qui accueillent, au sein d'une douzaine de crèches, 320 enfants de salariés. Depuis 2014, l'Allemagne offre également aux salariés de l'un de ses sites la possibilité de réserver des berceaux au sein d'une crèche.

## 6. 2. La diversité et la non-discrimination

### PROMOTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Groupe international, Thales respecte et favorise la pluralité des cultures sur le lieu de travail. Dans un contexte de mondialisation du marché du travail, la diversité culturelle se présente comme une source de richesse et contribue à la force du Groupe qui porte une attention particulière au recrutement des salariés dans 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. La vision stratégique à long terme « Ambition 10 » vise par ailleurs 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 » soutient également l'égalité des chances dans l'éducation et encourage la diversité. En témoigne notamment la conclusion d'un partenariat entre Thales et l'association « Nos Quartiers ont des Talents », le 27 novembre 2013, déployé à partir de l'année 2014. A la fin de l'année 2015, 74 salariés du Groupe sont engagés en qualité de parrain aux côtés de cette association.

## L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP DANS LE MONDE

Quel que soit le pays dans lequel elles sont implantées, les sociétés du Groupe s'attachent à respecter les dispositions légales et 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 (Royaume-Uni, Pays-Bas, Australie, Norvège), certaines d'entre elles (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Afrique du Sud) 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.

## L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP EN FRANCE

Thales s'est doté, de longue date, d'une organisation spécifique qui intègre une structure Groupe dédiée : « Mission insertion », son responsable animant un réseau de correspondants handicap pour chaque bassin d'emploi et des Commissions Emploi Handicap dans chaque société dont l'effectif est supérieur ou égal à 250 salariés.

Grâce au déploiement des accords de Groupe France pluriannuels conclus d'abord en 2004, en 2007, en 2011 et en 2014 à l'unanimité des organisations syndicales, le taux d'emploi des salariés handicapés au sein du Groupe n'a cessé de progresser pour atteindre 5,83% à fin 2014 alors qu'il était de 5,1% en 2011. En 2015, ce taux s'est stabilisé grâce aux efforts de recrutements et de maintien dans l'emploi des salariés handicapés.

L'accord, signé en 2014, avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, pour la période de janvier 2015 à décembre 2017 vient intensifier les actions mises en œuvre dans le cadre des accords précédents. Cet accord s'inscrit dans le cadre de la politique volontariste menée par Thales depuis plus de 20 ans et renforce les actions favorisant et facilitant le maintien dans l'emploi, le développement professionnel et l'insertion des personnes en situation de handicap au sein du Groupe. L'une des ambitions clés de cet accord repose également sur l'application des exigences de la norme AFNOR X 50-183 «organismes handi-accueillant» à l'intégralité des sites afin qu'à terme, ceux-ci soient en conformité avec cette norme. Les dispositions de l'accord de 2014 prévoient notamment le recrutement sur la période 2015 à 2017 de 120 personnes en situation de handicap, dont 60% sous contrat à durée indéterminée, l'accueil de 246 stagiaires et de 38 jeunes en alternance.

Le Groupe a par ailleurs continué à intensifier, en 2015, les partenariats noués les années précédentes avec l'Agefiph et le réseau GESAT afin de faciliter et de renforcer la sous-traitance au secteur protégé. De même, ont été poursuivis les partenariats conclus avec les rectorats et les universités en vue d'accompagner les jeunes en situation de handicap dans leurs études et leur insertion professionnelle.

Cinq sites du Groupe en France ont obtenu, en 2014 et 2015, un certificat de conformité à la norme AFNOR X50-783 (norme organisme handi-accueillant) et 22 unités ont mis en place les plans d'actions qui devront se traduire, à terme, par l'obtention de cette certification.

## COMBATTRE LA DISCRIMINATION PAR L'ÂGE

Formalisés dans son Code d'éthique, les engagements pris par le Groupe témoignent de sa détermination à agir de façon responsable et à lutter contre toute discrimination.

En France, la volonté du Groupe 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 Thales ».

Cet accord étant arrivé à échéance, un accord Groupe dit « Contrat de génération » a repris dans une large mesure les dispositions visant à prévenir tout risque de discrimination liée à l'âge, à développer les compétences des seniors, à améliorer leurs conditions de travail et à tenir compte des situations personnelles de désadaptation ou des situations de travail pénibles. Des objectifs mesurables ont également été fixés et tendent à porter la part des embauches de salariés âgés de 55 ans et plus à 2 % des embauches 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 juillet 2016.

## 7 – UNE VISION ELARGIE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE

Les engagements forts pris par le Groupe, formalisés dans son Code d'éthique, témoignent de sa volonté d'agir de façon responsable. Certaines actions menées par Thales dans le

cadre de sa politique de responsabilité d'entreprise ciblent des parties prenantes autres que ses propres collaborateurs.

### 7.1. La politique territoriale et l'action de Géris Consultants en France

La politique de territorialité 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.

En France, Thales vise à mobiliser tous les acteurs concernés dans ses bassins d'emploi afin de développer une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences territoriale. Cette stratégie tient compte des spécificités des territoires visés et des enjeux locaux de Thales. L'accord Groupe « Anticipation » signé le 26 avril 2013 soutient activement les actions de territorialité en créant une commission dédiée à la territorialité et en confiant au référent « Anticipation » Groupe, en lien avec les correspondants « Emploi / Anticipation » présents sur le territoire et les correspondants « Anticipation » désignés par chaque organisation syndicale représentative signataire de l'accord, le suivi des actions territoriales.

En France, Thales a ainsi constitué sept bassins d'emploi permettant de mieux coordonner ses actions. Dans chaque bassin d'emploi, un correspondant coordonne les actions territoriales en lien avec les collectivités locales, régionales, les acteurs économiques et sociaux, les Ingénieurs Pour l'Ecole (IPE) de Thales détachés dans les académies, les universités, les écoles et les centres de formation.

Thales dispose également en France d'une société de développement économique locale dédiée, Géris Consultants,

qui met son savoir-faire à la disposition de groupes et de collectivités territoriales pour accompagner, sous la forme de conseils et d'aides financières, des PME/PMI 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 4 304 emplois en France (dont 461 en 2015), auprès d'environ 620 PME/PMI.

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. Géris Consultants anime à cette fin le dispositif « Pass'Compétences » visant à dynamiser le développement de PME en y détachant des experts salariés volontaires de grands groupes (Thales, Alcatel, Schneider Electric, etc.) pour des missions longues et structurantes de 12 à 18 mois. En 2015, le dispositif « Pass'Compétences » a été déployé en régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées avec le soutien financier partiel des services économiques des régions et de l'Etat.

Géris Consultants participe par ailleurs avec les équipes RH de Thales à l'insertion professionnelle des alternants, d'une part, en promouvant la démarche « Parcours Partagé d'Apprentissage » et, d'autre part, en invitant des PME en phase de recrutement au forum annuel Top Stagiaires et Alternants de Thales.

## 7.2. Les actions sociétales menées en faveur des personnes en situation de handicap

En 2015, en France, le Groupe a intensifié ses partenariats en vue de la formation et de l'orientation des jeunes handicapés :

- conclusion de partenariats avec les universités d'Orléans, de Tours, de Lille et des communautés d'universités d'IDF, partenariats qui s'ajoutent à ceux existants avec les universités Pierre et Marie Curie (UPMC Paris), Nice Sophia-Antipolis (UNICE), Bordeaux 1, Toulouse Université, Université de Bretagne Occidentale (UBO Brest) ;
- signature de nouvelles conventions avec les rectorats de Lille et ceux d'IDF (Paris, Versailles, Créteil) qui s'ajoutent à celles conclues avec les rectorats de Toulouse, Nice, Orléans-Tours, Bordeaux et visant à l'accompagnement par les entreprises de la région, de collégiens et lycéens handicapés vers l'enseignement supérieur et au suivi des étudiants handicapés jusqu'à l'obtention d'un emploi. Ces conventions couvrent la quasi-totalité des bassins d'emploi où Thales est présent ;
- poursuite du partenariat avec l'Université Paris Crétel pour la mise en place d'un Diplôme Inter-Universitaire (DIU) « référent handicap fonction public / secteur privé », diplôme obtenu par 21 étudiants en 2015 ;
- développement de l'association Hanvol dont la mission est l'insertion professionnelle de personnes handicapées éloignées de l'emploi dans les métiers de l'Aéronautique ;
- développement des conventions de mise en place de formations d'ingénieur « architecte logiciel » et ingénieur « système d'information » dans les Centres de Rééducation Professionnelle (CRP) de Millau et Mulhouse.

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

- le système « Eyeschool » qui permet à des jeunes déficients visuels de capter sur leur ordinateur ce que le professeur écrit au tableau et de vocaliser les documents distribués en classe. En écho au rapport d'évaluation élaboré par le Ministère en 2015 encourageant la généralisation du dispositif au sein des établissements scolaires et universitaires, Thales poursuivra ses actions dans ce domaine.
- 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, après avoir été testé sur le site de Gennevilliers, sera déployé sur le nouveau site de Bordeaux « Air Innov » en 2016).
- un « système intelligent de guidage de fauteuil roulant », basé sur les technologies d'intelligence artificielle avec la participation de Fondation Garches dans le cadre du partenariat sur trois ans avec l'ISEN. Ce dispositif devenu opérationnel en 2012, a fait l'objet d'une Thèse d'automatique à l'Université de Lille et été repris dans le cadre du pôle Technologique.

Thales avait participé en 2012 et en coopération avec l'AFNOR, à 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'actions nécessaires à son amélioration. En 2013, cet outil d'évaluation a permis d'engager un audit sur 18 sites de Thales et d'élaborer des plans d'action en vue d'une complète mise en conformité de ceux-ci. Le déploiement de ces plans d'action a d'ores et déjà permis d'assurer la conformité de cinq sites à cette norme et de mettre en place des plans d'amélioration dans 22 unités en 2015

## 7.3. Les relations de Thales avec ses parties prenantes

### LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS : UNE DEMARCHE RESPONSABLE

Au 31 décembre 2015, le volume annuel d'achats du Groupe avec 6,43 Md€ est en croissance de 10% par rapport à 2014, ce qui représente près de 45 % du chiffre d'affaires consolidé ; Plus de 80 % des achats du Groupe sont réalisés auprès de fournisseurs localisés dans les pays de l'Union européenne, dont 43 % en France.

Les prestations de sous-traitance industrielle du Groupe représentent en 2015 un volume de plus de 1,54 Md€ ; les sous-traitants sont assimilés aux fournisseurs quant au respect des principes de « citoyenneté des entreprises » (droits de l'Homme, normes du travail, protection de l'environnement, éthique dans les relations économiques).

La politique Achat de Thales vise à travailler avec une base de fournisseurs performants et fiables, capables d'aider Thales à atteindre ses objectifs commerciaux tout en respectant, en particulier, les exigences de contrôle des exportations, les obligations environnementales, économiques, éthiques et sociales, ainsi que les réglementations nationales et internationales.

En 2010, Thales a signé une charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et PME intitulée « Charte des Relations Fournisseur Responsables ». Cette charte engage le Groupe en définissant dix pratiques pour des achats responsables. Elle participe à construire, dans un cadre de confiance réciproque, une relation équilibrée entre fournisseurs et clients dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

Thales s'est vu décerner en 2012, pour ses entités en France, le « Label Relations Fournisseur Responsables », label décerné pour la première fois par la Médiation Inter-entreprises et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF), à quatre premiers grands groupes qui ont fait preuve de relations particulièrement durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. À l'issue d'un audit annuel conduit par un organisme externe, ce label a été confirmé en 2013, puis à nouveau en 2014.

Thales vient de se voir renouveler le label en 2015 pour une nouvelle durée de 3 ans, alors que le nombre d'entreprises labellisées est en constante augmentation.

Membre du « Réseau Pacte Mondial » qui vise à définir et mettre en œuvre des pratiques « encourageant une relation plus positive entre les entreprises et la société », Thales exige par ailleurs de ses fournisseurs qu'ils respectent les principes

de « citoyenneté des entreprises » défendus par le Pacte Mondial, notamment dans les domaines suivants : normes du travail, gouvernance d'entreprise, protection de l'environnement, éthique du commerce et contrôle des exportations.

L'attachement de Thales au respect d'un principe de responsabilité d'entreprise à l'égard des fournisseurs s'est, au cours de l'année 2015, plus particulièrement traduit par la poursuite du déploiement de la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », au terme de laquelle Thales demande à ses fournisseurs dans le monde d'adhérer à sa démarche de Responsabilité d'entreprise et de respecter tant les principes de son Code d'éthique que ceux du Pacte Mondial et de l'OCDE en matière notamment de droits de l'Homme, de normes du travail, d'environnement, de gouvernance d'entreprise et d'un questionnaire d'autoévaluation en vue du déploiement des principes de la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », à travers seize questions : neuf sur les normes du travail, trois sur la protection de l'environnement, deux sur la gouvernance, une sur l'éthique du commerce et une sur le contrôle des exportations.

Le point de situation de cette démarche lancée vers des fournisseurs en 2010 fait apparaître, à fin 2015, que plus de 7 660 fournisseurs de Thales (soit près de 75 % de plus par rapport à 2014) ont signé la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise » et rempli le questionnaire d'évaluation. Sur cette base, la performance globale des fournisseurs en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) est de 9,1 sur une échelle de 10.

La « Charte des PME innovantes », signée en 2012 pour son périmètre d'activité en France, vise à renforcer l'engagement de Thales auprès des PME pour les aider dans leurs projets d'innovation et contribuer à leur développement futur, en contrepartie d'un accès à leur technologie innovante.

Poursuivant cette démarche de responsabilité d'entreprise, Thales a signé en 2013 une convention bilatérale avec le Ministère français de la Défense visant notamment à améliorer l'accès des PME aux marchés de défense et à l'instauration d'un partenariat équilibré entre les PME et les Maitres d'œuvre Industriels tels que Thales.

Un premier baromètre de mesure de la qualité de la relation avec ses fournisseurs français a été effectué auprès d'un panel de près de 250 d'entre eux, panel constitué de PME et des Entreprises à Taille Intermédiaires (ETI). Témoignant de sa forte qualité d'écoute à l'égard de ses fournisseurs, Thales s'est engagé à faire progresser les sujets identifiés. Affichant sa volonté d'inscrire cette qualité de la relation dans une

démarche d'amélioration continue, Thales a présenté fin 2013 auprès de ce même panel les solutions adoptées en terme de bonnes pratiques au regard de chacun de ces sujets.

Thales a poursuivi cette démarche en 2014 en lançant un 2<sup>e</sup> baromètre fournisseurs lui permettant d'en mesurer son avancement, puis à nouveau en 2015 auprès d'un panel de 330 fournisseurs.

La Direction Générale du Groupe a rappelé en 2015 au cours d'une rencontre fournisseurs rassemblant un panel de 350 d'entre eux l'engagement du Groupe dans le cadre de la qualité de la relation avec ses fournisseurs. En cohérence avec les retours du 3<sup>ème</sup> baromètre, cette rencontre a été marquée par un partage sur les ambitions du Groupe, ses challenges et la contribution attendue de ses fournisseurs à ses priorités.

Par ailleurs, Thales s'est engagé très tôt dans l'Association Pacte PME, une association rassemblant des Grands Groupes et des organisations professionnelles et pôles de compétitivité représentant les PME, dans le but d'œuvrer pour faciliter la croissance de PME et l'émergence de nouvelles ETI.

Son engagement s'est concrétisé, successivement en 2013, en 2014 puis en 2015, par la notification d'un avis positif du Comité de Suivi Paritaire de Pacte PME, traduisant ainsi la reconnaissance des actions entreprises en France en faveur des PME, l'association communiquant cette notification au ministre de l'Économie, signifiant ainsi la conformité de Thales à ses engagements de la « Charte des PME innovantes » signée en 2012.

## LES ACTIONS DE THALES A L'EGARD DES ASSOCIATIONS

### La fondation Thales

Créée en juillet 2014, la fondation Thales a engagé ses premières actions en interne en septembre 2014.

Avec sa Fondation, Thales souhaite innover pour l'humain et apporter sa pierre aux défis sociétaux. Pour y parvenir, la Fondation fait appel à l'engagement et à l'énergie des collaborateurs de Thales qui peuvent mettre leur passion et leurs compétences au service des deux grandes thématiques retenues par la Fondation : l'éducation et l'urgence humanitaire.

Dans le domaine de l'éducation, la Fondation développera des projets liés aux sciences et à l'innovation pédagogique, en s'adressant en priorité aux enfants et à leurs enseignants afin de renforcer l'intérêt, la curiosité et les capacités des élèves pour les sciences. L'objectif est de donner aux jeunes le goût

de l'innovation et de les rendre plus agiles dans un monde qui change de plus en plus vite.

La Fondation veut également répondre à des besoins humanitaires en mettant à contribution les technologies de Thales et les savoir-faire de ses collaborateurs, afin d'anticiper et diminuer l'impact des catastrophes naturelles et environnementales. Dans ce domaine, les besoins sont immenses et multiples. Aussi, la Fondation a décidé de concentrer ses efforts et d'investir en priorité dans la prévention des risques, afin d'anticiper et de mieux préparer l'intervention d'urgence.

La fondation Thales est un laboratoire destiné à développer des projets et des programmes innovants qui « changent un peu le monde ».

### Autres partenariats dans le Groupe

Plusieurs sociétés du Groupe soutiennent, dans les pays dans lesquels elles sont implantées, les associations auxquelles elles fournissent un appui financier et matériel. Ainsi, par exemple :

- 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 2014, Thales a collaboré à une dizaine de projets portés par différentes fondations ou associations, à destination des enfants et des personnes défavorisées.
- en Australie, Thales poursuit son partenariat national avec Legacy et SoldierOn, association qui soutient des vétérans blessés et leur famille, pour favoriser leur développement professionnel et leur employabilité. Des actions de formation, à destination des jeunes affiliés à ces organisations, sont menées plusieurs fois dans l'année.
- Aux Etats-Unis, Thales a financé et accompagné une équipe d'étudiants, pour leur participation et sélection à un concours scientifique national, le Team America Rocketry Challenge. A Arlington, Thales a soutenu le projet d'innovation pédagogique d'une école élémentaire visant à améliorer l'apprentissage des sciences, pour lequel les salariés sont également invités à venir témoigner de l'intérêt des carrières scientifiques. Une trentaine de salariés de Thales ont également participé aux courses à pied et cycliste, Army 10 Miler Race et Air Force Cycling Classic, au bénéfice d'associations de soutien aux vétérans.
- en Allemagne, Thales a soutenu une course à pied en faveur d'une association contre la mucoviscidose,

à laquelle ont participé 62 collaborateurs (les 1 182 kilomètres parcourus par l'équipe ont été abondés par l'entreprise à hauteur de 1 500 euros).

- En 2014, Thales a été mécène de l'opération organisée par l'Institut Français à l'occasion du 50<sup>e</sup>

anniversaire de l'établissement des relations diplomatiques franco-chinoises, dans le cadre de laquelle plus de 400 événements ont été organisés tout au long de l'année 2014 en Chine et en France.

## La méthode Thales de reporting social – Note méthodologique

### Méthode de reporting social

Les informations communiquées dans le présent document reprennent les données du rapport social 2015 de Thales qui offre une présentation plus détaillée des actions menées par le Groupe dans le domaine social. Le rapport social est un outil privilégié d'information concernant les données sociales, la politique sociale et ses impacts, les pratiques et actions qui s'inscrivent dans le cadre de la responsabilité sociale du Groupe. Il reflète sa dimension internationale. Les informations qu'il contient présentent la situation du groupe Thales au 31 décembre 2015. Le rapport social est disponible en téléchargement sur le site du Groupe [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com), rubrique « responsabilité d'entreprise ».

### Organisation et méthodologie

Afin d'assurer un recueil de données précises et fiables, une organisation dédiée et une méthodologie adaptée ont été mises en œuvre. Ainsi, dans la continuité du processus initié en 2011 grâce au déploiement de l'outil de reporting informatisé *e-Social Responsibility Reporting*, les informations contenues dans le rapport social sont validées par les directeurs des Ressources Humaines pays. 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*<sup>(1)</sup> ou négociés avec les partenaires sociaux, notamment au niveau européen. Les données déclarées par les pays sont transmises pour consolidation auprès des services de la Direction des Ressources Humaines du Groupe qui assurent un contrôle de cohérence et procèdent à l'élaboration du rapport.

### Périmètre

La définition des sociétés prises en considération pour l'élaboration du rapport social et du document de référence n'a, cette année, pas fait l'objet de modifications et se trouve en conformité avec les standards de consolidation financière IFRS 10 et 11. Les effectifs gérés déclarés au 31 décembre

<sup>1</sup> La *Global Reporting Initiative (GRI)* est une organisation à but non lucratif qui développe un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable. Créeée 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.

2015 comprennent donc les effectifs des seules sociétés contrôlées par Thales en application des dispositions de l'article L. 233-3 du Code de commerce, ainsi que les sociétés qui répondent à ces critères mais qui sont en dessous des seuils de consolidation financière.

Par ailleurs, le périmètre du Groupe a connu, en 2015, une légère évolution inhérente aux opérations d'acquisition ou de cession intervenues<sup>(2)</sup>.

Pour plus de transparence, les données chiffrées contenues dans le rapport social sont enfin à apprécier au regard du périmètre des effectifs couverts par les réponses. Pour chaque donnée chiffrée, le tableau de périmètre de vérification des données chiffrées mentionne le pourcentage d'effectif couvert.

### Précisions

- Les effectifs actifs gérés figurant au sein du document de référence comprennent l'ensemble des salariés de chaque pays, quelle que soit la nature de leur contrat (à durée déterminée ou indéterminée, temps-plein ou temps partiel). Ils ne prennent pas en compte les contrats d'apprentissage et de professionnalisation (en revanche, le nombre de contrats conclus à ce titre est indiqué dans la partie recrutement), les salariés en congé sans solde, les salariés en congé maladie (de plus de trois mois), les salariés en congé maternité et parental, les salariés en préavis non travaillé au 31 décembre de l'année considérée.
- Le nombre total de recrutements inclut les contrats d'alternance conclus au cours de l'année 2015 mais n'inclut pas les transformations de contrats à durée déterminée ou de contrats d'apprentissage en contrats à durée indéterminée intervenues au cours de l'année. Il n'intègre pas non plus la conclusion de conventions de stages, de VIE (Volontariat International en Entreprise) et CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) et le passage du statut de salarié actif en inactif et inversement.
- Le nombre total de départs inclut les démissions, les licenciements économiques, les licenciements autres (les données relatives aux ruptures conventionnelles sont

<sup>2</sup> En France, intégration de 81 Salariés au sein de la Société Thales Services (acquisition du fonds de commerce Cyber Sécurité de la Société Alcatel Lucent) et de 21 salariés au sein de la Société Thales Communication & Security (acquisition du fonds de commerce de Solutions d'interceptions légales de la Société Alcatel Lucent). Les cessions ont provoqué la sortie du périmètre de 26 salariés aux Pays-Bas (cession d'une partie du département production Surface Radar –ACE).

comptabilisées, pour certains pays comme la France et le Royaume Uni, dans cette catégorie), les retraites, les décès et les autres types de rupture ainsi que les fins de contrat à durée déterminée.

- Les données relatives à l'absentéisme et aux taux de fréquence et de gravité des accidents du travail ont été calculées en référence à un nombre de jours théoriquement travaillés au sein des pays et sur la base de l'effectif actif ainsi que des salariés inactifs rémunérés (les salariés en longue maladie n'entrent donc pas dans le périmètre de calcul de cet indicateur). Ces éléments chiffrés sont issus d'un rapprochement des données renseignées dans les outils de reporting de la Direction Ressources Humaines et de la Direction de l'Environnement.

Le taux d'absentéisme global correspond au pourcentage du nombre de jours perdus pour tout type d'incapacité, d'origine professionnelle ou non, par rapport au nombre de jours théoriquement travaillés dans les pays. Les absences autorisées telles que les congés annuels,

d'études, de maternité/paternité ou pour événements familiaux sont exclues.

Le taux d'absentéisme total en France calculé conformément au bilan social, correspond au pourcentage du nombre de jours perdus pour tout type d'incapacité, d'origine professionnelle ou non, par rapport au nombre de jours théoriquement travaillés. Les congés autorisés, de maternité/paternité et pour événements familiaux sont inclus.

Le taux de fréquence correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt survenus au cours de l'année, multiplié par 1 000 000 et rapporté au nombre d'heures théoriquement travaillées sur l'année.

- Le taux de gravité correspond au nombre de jours perdus pour accident du travail multiplié par 1 000 et rapporté au nombre d'heures théoriquement travaillées sur l'année.
- Le taux d'emploi des travailleurs handicapés correspond au nombre global d'unités bénéficiaires (travailleurs handicapés et recours à la sous-traitance au secteur protégé).

\*\*\*

### Périmètre de vérification des données chiffrées

Indicateurs	Données 2015	Périmètre couvert
<b>Effectif (a) global au 31 déc. 2015</b>	62 194	100%
<b>Effectif par pays</b>		
Effectif France	33 455	100%
Effectif Europe	50 893	100%
Effectif hors France	28 739	100%
<b>Effectif femmes/hommes</b>		
% de femmes	22,2%	98,7%
% d'hommes	77,8%	98,7%
% de femmes en France	23,5%	100%
<b>Effectif par type de contrat</b>		
% de CDI	97,9%	98,7%
% de contrats à temps plein	93%	98,7%
<b>Effectif par tranche d'âge</b>		
< 30	10,0%	98,7%
30-39	23,5%	98,7%
40-50	30,6%	98,7%
> 50	35,9%	98,7%
<b>Effectif par LR</b>		
NR 1 à 6	14 510	98,7%
NR 7 à 12	46 869	98,7%
<b>Nombre de travailleurs temporaires</b>	2677	98,7%
<b>Départs par type</b>		
Nombre de départs	4 302	98,7%
% Démissions	40,8%	98,7%
% Licenciements	18,8%	98,7%
% Départs en retraite	25,6%	98,7%
% Fins de CDD	10,2%	98,7%
% Autres départs (y compris décès)	4,6%	98,7%
<b>Recrutements</b>		
Nombre total de recrutements	6 455	98,7%
Dont recrutements en CDI	4 296	98,7%
Dont recrutements en CDD	995	98,7%
Dont contrats d'alternance	1 194	98,7%
% de femmes	28,60%	98,7%
<b>Formation</b>		
% de salariés ayant bénéficié d'un EDP(b)	91,2%	97,6%
% de salariés formés	76%	97,6%
% de femmes formées	78,19%	97,6%
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	21,3	97,6%
Nombre total d'heures de formation	1 292 137	97,6%
<b>% de salariés couverts par une convention collective</b>	85,7%	98,8%
<b>% de salariés couverts par une réglementation de la durée du travail</b>	87,4%	98,8%
<b>Santé et sécurité</b>		
Taux d'absentéisme global Monde	2,61%	96,5%
Taux d'absentéisme total en France (Bilan social)	2,51%	100,0%
hors congé maternité/paternité		
Taux d'absentéisme total en France (Bilan social)	3,18%	100,0%
Taux de gravité des accidents du travail Monde	0,06	96,0%
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,09	100,0%
Taux de fréquence des accidents du travail Monde	2,38	96,0%
Taux de fréquence des accidents du travail en France	2,75	100,0%
Nombre de jours perdus pour maladies professionnelles en France	1 109	100,0%
<b>Autres</b>		
Masse salariale Monde ( c)	5,784 Mds€	100% consolidation financière
Taux d'emploi de personnes handicapées en France	5,8%	
Nombre d'emplois créés par le GERIS en 2015	461	
Part d'achats réalisés auprès de fournisseurs UE	80%	
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs France	43%	
Volume prestations de sous-traitance industrielle	1,54 Mds€	

(a) Les effectifs indiqués sont les effectifs actifs

(b) EDP: Entretien de Développement Professionnel

(c) Hors DCNS

# RAPPORT ENVIRONNEMENT 2015



## 5.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### 5.2.1 Politique générale en matière d'environnement

#### 5.2.1.1 DES ENGAGEMENTS DE LONGUE DATE

Thales est engagé dans une démarche volontaire et responsable en matière de protection de l'environnement. Cet engagement, inscrit parmi ses principes éthiques, anime le Groupe depuis plus de 15 ans et se décline dans une politique de réduction des impacts et risques environnementaux dans ses différentes activités à travers le monde, dans ses produits et aux différents échelons de l'organisation.

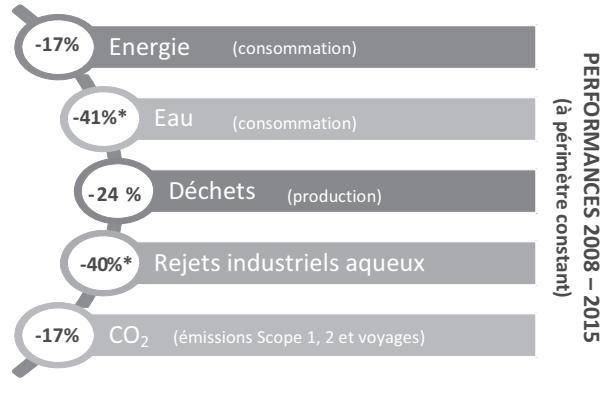
Outre le respect des réglementations en vigueur et l'anticipation de celles à venir, cette politique se décline en quatre axes :

- Prévenir les effets des activités sur l'homme et l'environnement :
  - en réduisant et maîtrisant les risques et impacts de l'environnement sur la santé,
  - en consommant moins de ressources naturelles et énergétiques,
  - en respectant la biodiversité et le patrimoine culturel ;
- Intégrer l'environnement dans les politiques produits et les services :
  - en limitant, quand cela est possible, leur empreinte environnementale,
  - en développant des solutions bénéfiques pour l'environnement,
  - en utilisant l'environnement comme facteur d'innovation ;
- Réduire significativement sa propre empreinte climatique mais aussi celle de ses clients et de la société civile :
  - en réduisant les émissions de ses propres activités,
  - en promouvant des solutions bas carbone ;
- 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.

En 2015, en signant le "Business Proposals for COP21", Thales a confirmé son engagement en faveur de la lutte contre le dérèglement climatique. Ce document, destiné aux gouvernements présents à la Conférence des Parties de Paris (COP 21), démontre l'implication des entreprises et leur volonté d'obtenir un accord climatique ambitieux. Mobilisé pendant cet événement d'ampleur internationale, Thales a exposé ses innovations bénéfiques pour le climat à la "Galerie des Solutions", organisée pendant la COP 21, à proximité de la zone des négociations.

Pour concrétiser son 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 produit.

La période des objectifs 2013-2015 arrivant à son terme, de nouveaux objectifs sont fixés pour 2018 sur l'énergie, le climat, les déchets, la maîtrise environnementale de la *supply chain* et la conception des produits, en cohérence avec ses enjeux environnementaux.



## Objectifs 2012-2015

	Performances 2012-2015	Cible 2015
Ressources naturelles		
- <b>consommation d'énergie par chiffre d'affaires</b>	-18,5%	-10% <sup>(1)</sup>
- <b>consommation d'eau par chiffre d'affaires</b>		
Emissions de CO <sub>2</sub>		
- <b>énergies et substances par chiffre d'affaires (scopes 1 et 2)</b>	-20%	-10% <sup>(1)</sup>
- <b>voyages d'affaires par chiffre d'affaires (scope 3)</b>		
Déchets non dangereux		
- <b>quantité par personne</b>	18%	10% <sup>(1)(2)</sup>
- <b>taux de recyclage</b>		
Achats responsables		
- <b>évaluation des fournisseurs de classe A</b>	50%	100%
- <b>formation des acheteurs</b>	87%	80%
Eco-conception		
- <b>politiques produit intégrant des critères environnementaux</b>	19%	20%
- <b>formation des responsables ligne produit</b>	*	100%

\*la formation des responsables de ligne de produits a été fusionnée avec d'autres formations, ne permettant plus d'assurer la mesure (voir aussi paragraphe 5.2.1.2.2)

Les valeurs détaillées figurent dans le tableau du paragraphe 5.2.7.

### 5.2.1.2. UNE MOBILISATION DES ACTEURS

#### 5.2.1.2.1. Organisation mondiale

Soucieux d'améliorer constamment ses performances environnementales et de prévenir les risques, le Groupe a mis en place une organisation alignée avec ses enjeux : 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 – animant à l'échelon mondial :

- un réseau de responsables "environnement sites/opérations" au niveau des pays et des entités, en charge des aspects environnementaux des sites (bâtiments, infrastructures, énergie, etc.) et opérations exercées (procédés industriels, substances, déchets, ...),
- un réseau dédié de responsables "environnement produits" au niveau des Group Business Units (Activités mondiales) et Business Lines en charge d'intégrer les aspects environnementaux en amont et pendant la phase de développement des produits. Il est chargé aussi de mettre en œuvre les processus d'anticipation et de recherche de solutions alternatives qualifiées pour les substances déconseillées ou proscrites.

A fin 2015, le réseau « environnement sites/opérations » compte 360 personnes et le réseau « environnement produits » 186, à temps plein ou en temps partagé avec d'autres missions.

Conscients 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.

#### 5.2.1.2.2. Formation et information des salariés

Pour soutenir les compétences en matière d'environnement dans le Groupe, des modules de formation dédiés sont proposés dans le catalogue de Thales Université. Ces modules s'adressent 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. A fin 2015, 980 acheteurs (soit 87 % de la population concernée) et 356 responsables de

(1) Valeur moyennée sur les deux indicateurs du thème  
(2) En valeur absolue

lignes produit et responsables d'ingénierie, 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, etc.

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

### **5.2.1.3. RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES**

---

#### **5.2.1.3.1. Implication des fournisseurs**

---

Pour étendre sa politique d'éco-responsabilité à l'ensemble de ses fournisseurs, Thales leur demande de signer la charte Achats et Responsabilité d'Entreprise, document contractuel visant à les aider à aligner leurs politiques et processus internes sur un ensemble de principes que Thales s'est engagé à respecter. A fin 2015, 7 660 sites fournisseurs répartis dans le monde se sont ainsi engagés (4 400 en 2014).

Par ailleurs, dans le cadre du processus de sélection, les fournisseurs potentiels sont invités à remplir une auto-évaluation leur permettant de mesurer la maturité de leur management environnemental et de 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'écartier un fournisseur en cas de non-respect de certains critères rédhibitoires.

Pour porter cette démarche, la Direction des Achats Groupe a 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 2015, 2 406 sites fournisseurs ont fait l'objet d'une telle évaluation, le taux de couverture du panel de classe A étant alors de 50%.

Dans les phases d'appel d'offres, l'environnement est désormais intégré dans les exigences d'achats ainsi que dans les critères pondérés de sélection des fournisseurs, sur la base de leur engagement mais également de leurs réponses aux différentes exigences environnementales déclinées par le Groupe.

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

#### **5.2.1.3.2. Relations avec les autres parties prenantes**

---

Thales a à cœur de communiquer en toute transparence vers les autorités locales mais également ses riverains.

Lorsque les activités le nécessitent, les sites anticipent la communication d'information, par exemple, lorsque certaines activités vont générer un bruit exceptionnel, lorsqu'un rejet a dépassé le seuil autorisé ou qu'un incident de pollution s'est produit. Des procédures permettent également de traiter les réclamations dans des délais courts et d'apporter systématiquement une réponse pertinente.

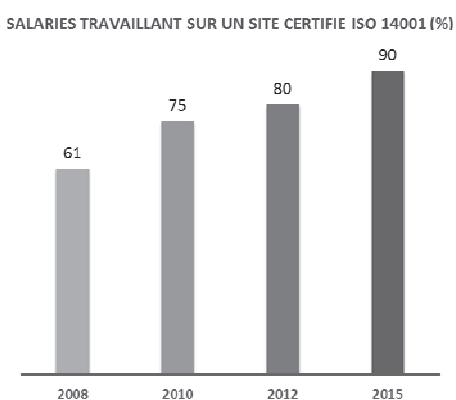
Pour répondre aux attentes de la société civile, des investisseurs, des agences de notation et des clients, Thales met à disposition ses données environnementales sur son site internet et participe au reporting du Carbon Disclosure Project et du Dow Jones Sustainability Index. Il est également possible d'adresser des questions à la Direction de l'Environnement du Groupe via une adresse électronique spécifique.

Dans le cadre de ses partenariats, en particulier avec les écoles, Thales promeut la préservation de l'environnement au travers d'interventions sur le changement climatique, les ressources naturelles ou de travaux avec des universitaires.

## 5.2.1.4 MAITRISE ET PREVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

### 5.2.1.4.1 Processus de prévention et d'amélioration continue

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 les 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.

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

A fin 2015, sur l'ensemble du Groupe, 117 entités sont certifiées selon le référentiel ISO 14 001, soit 90 % de l'effectif Groupe. Parmi celles-ci, 82 intègrent la conception/développement des produits dans leur périmètre de certification.

### 5.2.1.4.2 Cartographie des risques

Les risques environnementaux font partie des facteurs de risques susceptibles d'affecter la situation financière du Groupe (cf. paragraphe 1.1.2.4). Aussi, depuis de nombreuses années, une analyse de risques est réalisée et 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, 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 opérationnelles du Groupe, débouchant, si besoin est, 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.

Pour conforter son analyse des risques des sites du Groupe, Thales poursuit une politique active d'ingénierie de prévention, avec un partenaire externe. Elle vise à améliorer le profil de risque des activités industrielles, sur les sites stratégiques, par la caractérisation des risques de dommages (incendie, événements naturels, pollution, bris de machine, dégâts des eaux, ....) susceptibles de générer un sinistre majeur et perturber sévèrement la supply-chain. Les visites de prévention ainsi déployées dans 139 sites génèrent des recommandations visant à prévenir la probabilité de survenance ou les conséquences d'incidents.

Les risques liés aux catastrophes naturelles et au stress hydrique (risques associés au dérèglement climatique) sont également évalués (voir paragraphe 5.2.4.4)

La maîtrise des risques environnementaux concerne également les opérations de cession ou d'acquisition afin de limiter les garanties concédées lors de ces opérations, qu'il s'agisse de leur nature, de leur montant ou de leur durée.

#### 5.2.1.4.3. Pollutions de site et situations accidentelles

---

Depuis 1998, le Groupe s'est engagé dans un vaste programme d'évaluation des risques de pollution. Peu de sites révèlent des contaminations significatives, dont la majeure partie trouve son origine dans des pratiques industrielles anciennes.

Lorsque les techniques disponibles le permettent, des travaux de dépollution sont engagés, même si non requis réglementairement. L'impact sur les ressources disponibles et l'environnement est alors réduit au maximum en privilégiant le traitement in situ au transfert de pollution sur un autre site. Certains sites industriels ou implantés dans une zone industrielle font l'objet d'un suivi périodique de nappe.

Les risques induits par des situations accidentelles (pollution, incendies, etc.) sont gérés localement avec le concours de la structure Corporate, si nécessaire. Ils font l'objet de procédures de prévention et de gestion des accidents ainsi que de traitement des plaintes spécifiques. Le déploiement d'un outil de reporting des accidents permet d'identifier précisément la nature de ceux-ci et de capitaliser afin de partager les retours d'expérience. En 2015, sept accidents se sont produits, sans impact significatif sur la santé et l'environnement, les mesures correctives ayant été mises en œuvre immédiatement.

#### 5.2.1.5 GARANTIES, PROVISIONS ET INDEMNISATIONS

---

Thales n'a fait l'objet d'aucun contentieux environnement ayant donné lieu à une indemnité et n'a concédé aucune garantie spécifique en matière d'environnement au cours des cessions d'activités réalisées en 2015.

Au 31 décembre 2015, le montant des provisions pour risques environnementaux s'élève à 8 M€ à l'échelle du Groupe.

### 5.2.2 POLLUTION & GESTION DES DECHETS

---

#### 5.2.2.1 LIMITATION DES REJETS

---

##### 5.2.2.1.1 Rejets atmosphériques industriels

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. Il s'agit essentiellement de solvants.

##### 5.2.2.1.2 Rejets atmosphériques de solvants

À l'exception du site de Mulwala (fabrication de propulsifs) en Australie, l'utilisation la plus fréquente de solvants 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.

Seulement 62 entités achètent des solvants (sur plus de 130) et 90 % de ces achats concernent 3 d'entre elles. Le site de Mulwala représente à lui seul 87% des achats et 94 % des rejets, induits par la fabrication de propulsifs nécessitant une importante quantité de solvants. Toutefois, l'optimisation du procédé de fabrication a permis de réduire de 13% les rejets par quantité de propulsifs fabriqués en 2 ans.

À noter que plusieurs sites ont supprimé les solvants ou les ont remplacés par des lessives.

##### 5.2.2.1.3 Rejets d'eaux industrielles

Les activités de Thales sont peu génératrices de rejets d'eaux industrielles : 90 % d'entre eux sont émis par 6 sites dont 65 % par le seul site de Mulwala (Australie).

Malgré les hausses de production sur certains sites, ces rejets ont diminué de 28% par rapport à 2012, résultant des mesures d'optimisation, de modernisation constante des installations ou de recyclage et réutilisation de ces eaux.

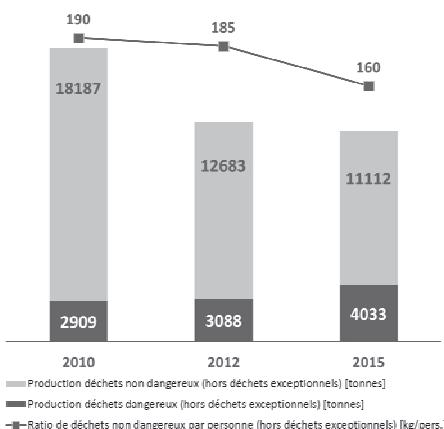
Certains sites, éloignés des réseaux publics, rejettent leurs eaux industrielles dans les eaux de surface, après traitement, conformément à la réglementation et en accord avec les autorités locales.

#### 5.2.2.2 PRODUCTION, RECYCLAGE ET ÉLIMINATION DES DÉCHETS

---

Depuis 2007, 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 et le recyclage.

#### EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE DECHETS



Les mesures ainsi prises depuis 2007 conduisent à un taux de valorisation de tous les déchets de 73 % et d'un taux de recyclage de 55% en 2015.

La quantité de déchets non dangereux hors exceptionnels par personne a diminué de 13% entre 2012 et 2015.

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

A titre d'exemple, les quantités de déchets de papier et d'emballages ont diminué respectivement de 15 et 24% par rapport à 2012.

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.

### 5.2.2.3 LUTTE CONTRE LES NUISANCES

#### 5.2.2.3.1 Bruit

Le bruit n'échappe pas aux préoccupations de Thales bien que les activités du Groupe en génèrent peu. Les installations les plus couramment émettrices de bruit sont des installations de réfrigération pour lesquelles des précautions sont prises pour limiter leur impact sonore. Les niveaux sonores sont périodiquement vérifiés. Les quelques sites concernés par le bruit du fait de leurs activités sont équipés de dispositifs d'atténuation acoustique ou ont aménagé les plages horaires de leurs activités bruyantes. Par ailleurs, l'utilisation grandissante de systèmes de simulations informatiques permet de réduire le bruit, par exemple pour les essais pyrotechniques.

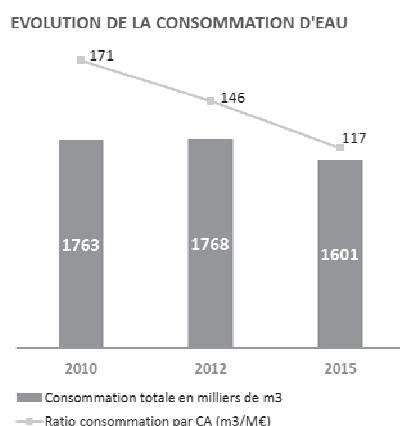
#### 5.2.2.3.2 Odeurs

Les activités de Thales ne sont généralement pas génératrices d'odeurs à l'exception d'un site, sur lequel des systèmes de captation des rejets atmosphériques sont installés et régulièrement contrôlés. Le redéveloppement en cours de ce site conduit à moderniser l'installation concernée et à éliminer ces odeurs.

## 5.2.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

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 procédés industriels, optimisation de l'usage de l'eau, réutilisation des matériaux. Pour accompagner ces mesures, la sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques est un impératif.

### 5.2.3.1 CONSOMMATION D'EAU



L'eau est une ressource fondamentale à préserver. C'est pour cela que, depuis 2000, Thales a engagé un vaste programme en faveur de la réduction de ses consommations comprenant, outre la chasse aux fuites, la mise en place de gestion centralisée pour le pilotage des réseaux, le remplacement d'équipements fortement consommateurs, l'optimisation des process industriels et le recyclage de l'eau pour sa réutilisation dans les procédés industriels.

La consommation d'eau en 2015 a diminué de 9 % par rapport à 2012.

En excluant le site de Mulwala (Australie), qui représente à lui-seul 35% de la consommation d'eau de Thales, la consommation globale dans le Groupe a diminué de 39% depuis 2008 confirmant l'effort collectif de l'ensemble des sites.

La sensibilisation du personnel, la capitalisation et la généralisation des bonnes pratiques contribuent également à ces résultats.

### 5.2.3.2 CONSOMMATION DE MATIERES PREMIERES

Thales conçoit, développe et fournit des équipements, systèmes et services dans les domaines aéronautique, spatial, transport, sécurité et défense. Les matières premières consommées par Thales sont les ressources naturelles (voir paragraphes 5.2.3.1 et 5.2.3.3) ainsi que divers matériaux utilisés dans la fabrication des produits par Thales et ses sous-traitants.

La recherche de nouvelles technologies ainsi que la conception de nouveaux équipements intègrent la limitation du recours aux matériaux pour limiter la taille, la masse et faciliter le démantèlement (voir paragraphe 5.2.6). Ces exigences sont relayées auprès des fournisseurs d'équipements et de composants que Thales assemble sur ses sites.

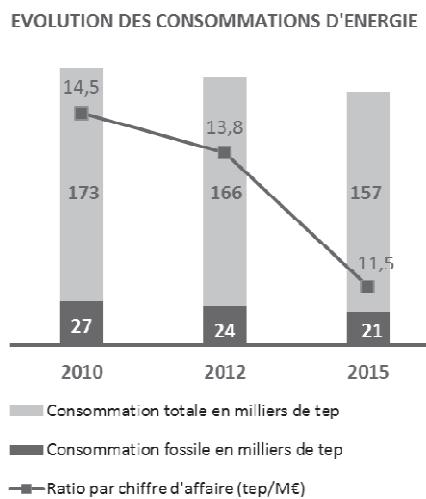
Les procédés de fabrication font également l'objet de mesures d'optimisation pour limiter les pertes de matières, les rebuts et les quantités de déchets. Ainsi le procédé de la fabrication additive (appelé également impression 3D) est désormais utilisé par Thales pour la fabrication de pièces dans le domaine spatial. Economie en matière première, cette nouvelle technologie facilite également la réparabilité des pièces.

Le principe repose sur la fabrication de pièces, non plus en retirant de la matière, mais en ajoutant des couches successives de poudre (métal, plastique) agglomérée par un laser ou faisceau d'électrons, uniquement dans les zones où la matière est nécessaire. Thales réalise ainsi des supports d'antenne monobloc en aluminium et utilise la plus grande machine à faisceau laser d'Europe.

Thales a également réduit le recours aux matériaux tels que le bois, le carton et le plastique en limitant et réutilisant les emballages soit pour les approvisionnements sur les sites Thales soit pour le transfert d'équipements d'un site à l'autre.

### 5.2.3.3 CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Conscient de l'enjeu énergétique, Thales fixe des objectifs de réduction des consommations d'énergie ayant conduit à une baisse de 6% depuis 2012, malgré les hausses de production sur les sites les plus consommateurs.



Pour parvenir à cette efficacité énergétique, divers audits ont été conduits sur certains des sites les plus consommateurs d'énergie et ont donné lieu à des programmes de réduction déployés ensuite sur l'ensemble des sites du Groupe et portant notamment sur l'éclairage, la bureautique, le chauffage, la climatisation et les équipements liés aux process. Thales multiplie ainsi les efforts sur la gestion des paramètres tels que la température de chauffage, les horaires de fonctionnement des équipements et le remplacement des équipements consommateurs.

Parallèlement, certaines entités du Groupe ont engagé une démarche de certification ISO 50 001 (système de management de l'énergie). C'est le cas par exemple de Thales Alenia Space France certifié en octobre 2015.

L'empreinte énergétique du Groupe est également réduite par la limitation du recours aux énergies fossiles (gaz, fuel, charbon) dont la consommation a continué de diminuer en 2015 (-12 % par rapport à 2012, soit 38% de réduction depuis 2008). La part d'électricité provenant d'énergies renouvelables, quant à elle, atteint désormais 18 % de la consommation électrique.

### 5.2.3.4 UTILISATION DES SOLS

Le Groupe intègre les critères environnementaux dans le choix d'implantation de ses sites : risques climatiques et géologiques, impacts de ses activités sur l'environnement humain et naturel, usage des sols. L'objectif est d'assurer la meilleure compatibilité entre les activités et leur environnement. Ainsi, certaines activités comme la pyrotechnie font l'objet d'une implantation spécifique en raison des risques qu'elles génèrent, nécessitant de larges zones de sécurité alentours. Ces surfaces représentent près de 80 % des surfaces du Groupe (2 sites en Australie et un site en France). Ces espaces sont toutefois valorisés et font l'objet de mesures en faveur de la biodiversité ou sont transformés en zones de pâturages voire agricoles. En raison de leur activité, la majorité des autres sites du Groupe privilégie naturellement les zones industrielles (54% des surfaces, hors sites pyrotechniques).

L'érosion des sols est également un facteur pris en compte sur certains sites, soit localement lorsque le contexte géographique le nécessite, soit à l'extérieur. Pour illustration, cette initiative des équipes de Thales Systèmes Aéroportés et Thales Avionics pour un projet d'agroforesterie dans les plantations de thé de Vikas (Himalaya). La monoculture intensive du thé dans le Darjeeling a fortement dégradé les versants des contreforts de l'Himalaya causant l'érosion des collines et une dégradation plus rapide du sol. La plantation d'arbres permet d'apporter de vrais bénéfices de lutte contre l'érosion, de captation carbone, de biodiversité par le nombre d'espèces animales et végétales associées et de lutte contre les dérèglements climatiques. L'initiative de Thales a permis la plantation de 4 000 arbres.

Enfin, depuis 1998, le Groupe s'est engagé dans un vaste programme d'évaluation des risques de pollution des sols et des eaux souterraines. (Voir paragraphe 5.2.1.4.3)

## 5.2.4 CONTRIBUTION A L'ADAPTATION ET A LA LUTTE CONTRE LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE

### 5.2.4.1. ENGAGEMENT POUR LE CLIMAT

Le changement climatique est un enjeu majeur auquel Thales souhaite apporter une réponse cohérente avec ses activités : d'une part, réduire à la source ses émissions de CO<sub>2</sub> mais également, contribuer à une meilleure connaissance des effets climatiques ainsi qu'à la réduction des émissions de ses clients et de la société civile, grâce à ses solutions innovantes.

Ainsi, en 2015, pour affirmer son implication dans la lutte contre le changement climatique, Thales a signé, avec d'autres grandes entreprises et quelques organisations internationales, le "Business Proposals for COP21" visant à confirmer l'engagement des entreprises pour le climat et à mobiliser les délégations gouvernementales sur la signature d'un accord. Thales a également exposé ses solutions innovantes pour le climat à la Galerie des Solutions pendant la COP 21 qui s'est tenue à Paris.

Par ailleurs, depuis 2005, Thales a choisi de communiquer, en toute transparence, sa stratégie climat auprès du *Carbon Disclosure Project* (CDP), association dont l'objectif est d'éclairer les décisions d'investissement de ses membres investisseurs institutionnels en les informant sur les conséquences du changement climatique pour les entreprises. La performance « changement climatique » 2015 de Thales est de 98A<sup>-</sup> (98 étant la note de transparence et A- la note de performance), positionnant Thales dans la liste des sociétés les plus performantes.

### 5.2.4.2. RÉDUCTION DES EMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AUX ACTIVITÉS

Pour identifier et quantifier ses émissions de gaz à effet de serre, Thales a défini sa méthodologie en cohérence avec ses activités exercées et reposant sur le Greenhouse Gas Protocol, mis en place par le World Resources Institute et le World Business Council for Sustainable Development.

	2015	2014	•	2010
<b>SCOPE 1*</b>	88 940	94 906	99 200	124 028
<b>SCOPE 2**</b>	149 898	159 142	167 749	167 576
<b>Sous-total (1+2)</b>	238 838	254 048	266 949	291 605
<b>SCOPE 3***</b>	102 820	110 349	107 395	111 441
<b>TOTAL (en tonnes)</b>	341 658	364 397	374 344	403 046

*Les Scopes rassemblent les émissions de CO<sub>2</sub> (calculées avec les facteurs d'émission du GHG Protocol 2012) liées à :*

*\* Gaz, charbon, fuel, substances, énergie sources mobiles ;*

*\*\* Électricité et vapeur ;*

*\*\*\* Déplacements professionnels.*

Pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, Thales multiplie ses efforts notamment sur l'énergie, les substances et les transports.

Ainsi, le réaménagement et la rénovation de certains bâtiments selon des standards plus écologiques, le changement d'équipements et des habitudes de consommation sont autant de mesures prises afin d'améliorer l'efficacité énergétique contribuant ainsi à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Des critères environnementaux sont intégrés dans les choix des bâtiments, des nouvelles implantations et des équipements (architecture, matériaux, gestion technique du bâtiment, confort, accès, etc.) comme les nouveaux sièges sociaux de Thales SA à Paris, Thales Autriche, Thales USA et Thales Germany, certifiés selon des standards LEED et BREAM et dont la performance énergétique est optimisée. L'efficacité énergétique des procédés industriels est également optimisée.

Parallèlement à l'énergie, les substances avec un fort pouvoir de réchauffement global, utilisées essentiellement dans les systèmes de réfrigération, font l'objet de plans de suivi et de réduction. De nombreux sites ont remplacé certains fluides frigorigènes fortement émetteurs par des équipements contenant des fluides frigorigènes moins émissifs.

Une attention particulière est portée sur l'Hexafluorure de Soufre (SF<sub>6</sub>). 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 très élevé. Il est utilisé par très peu de sites, qui ont engagé d'ambitieux plans de réduction, tels que la fabrication de tubes sans utilisation de SF<sub>6</sub> ou la modification des installations fonctionnant avec ce gaz. Cela a permis d'en réduire les émissions de 79 % entre 2008 et 2015;

Thales multiplie aussi les initiatives sur les déplacements : politique voyage, recours aux technologies d'informations modernes, covoiturage, véhicules électriques, diagnostic des déplacements et actions de communication pour démontrer aux collaborateurs l'intérêt des modes de transport alternatifs. Ces initiatives ont conduit à une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 41% et de 10% respectivement sur les véhicules de société et de location depuis 2010

### 5.2.4.3. CONTRIBUTION A LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

#### 5.2.4.3.1 Des solutions innovantes pour le climat

Le développement économique mondial, l'urbanisation croissante ainsi que l'évolution des modes de vie renforcent les besoins en transport, en connectivité et en gestion des ressources. Dans le même temps, le dérèglement climatique entraîne de graves conséquences pour la planète et pour la vie de ses habitants.

La société, de plus en plus technologique, doit intégrer de nouveaux défis environnementaux : énergie, qualité de l'air, bruit, changement climatique, biodiversité ... auxquels doivent faire face les gouvernements, les villes, les opérateurs économiques et scientifiques et les citoyens.

Thales place l'innovation au cœur de sa stratégie et développe des équipements alliant technologies innovantes et réduction de l'empreinte environnementale. Pour cela, Thales met à profit son expertise technique et sa capacité d'innovation pour comprendre l'environnement, accompagner le développement du trafic aérien, créer les conditions de mobilité durable et des villes intelligentes, tout en permettant de réduire l'empreinte environnementale.

Le chapitre 5.2.6 expose la manière dont les solutions de Thales contribuent à la protection de l'environnement et particulièrement à la lutte et l'adaptation au dérèglement climatique.

#### 5.2.4.3.2 Un acteur-clé dans les grands programmes

Thales est présent sur les marchés du spatial, des transports aériens, ferroviaires et routiers et est positionné en acteur clé de grands programmes nationaux, européens et internationaux tels que :

##### CleanSky

Thales est membre fondateur du programme européen de recherche aéronautique Clean Sky dont les objectifs environnementaux pour 2020 sont : réduction de 50 % des émissions de CO<sub>2</sub>, réduction de 80 % des émissions de NOx (oxyde d'azote), réduction de 50 % du bruit perçu et un cycle de vie vert pour les produits (conception, fabrication, maintenance et élimination/recyclage).

Thales pilote notamment l'un des thèmes de recherche baptisé *Systems for Green Operations*, qui permettra d'optimiser la consommation de l'avion en travaillant sur sa trajectoire, notamment au décollage et en phase d'approche.

##### SESAR

Dans le secteur du trafic aérien, le programme européen SESAR, sur lequel Thales occupe une place de tout premier plan, devra permettre de répondre aux défis que posent, à l'horizon 2020, le doublement du trafic aérien et l'amélioration d'un facteur 10 de la sécurité des vols, tout en réduisant de 5 % la consommation des avions commerciaux, de 10% par vol les rejets de CO<sub>2</sub> et de 20 décibels les émissions acoustiques des avions lors du décollage et de l'atterrissement.

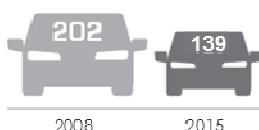
##### Copernicus

Thales est très impliquée dans le programme spatial européen Copernicus. Ce programme, anciennement désigné par l'acronyme GMES (Global Monitoring for Environment and Security), a pour objectif de doter l'Europe d'une capacité autonome d'observation et de surveillance de la Terre grâce à un accès continu, indépendant et fiable aux données dans les domaines de l'environnement et de la sécurité, à savoir la surveillance du milieu marin, de l'atmosphère, des terres et du changement climatique, ainsi que l'appui aux interventions d'urgence et la sécurité. Pour sa composante spatiale, le programme s'appuie notamment sur une constellation de satellites Sentinelles.

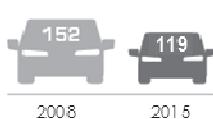
##### ETCS

ETCS est le système Européen de contrôle des trains. Il simplifie la conduite des trains, rend plus intelligente et plus sûre la signalisation, tout en garantissant une sécurité optimale. Thales a été un acteur majeur de la définition et de la mise en œuvre de ce standard européen et propose aujourd'hui des solutions conformes à ce standard.

Voiture de location  
(taux moyen d'émission de CO<sub>2</sub>  
des véhicules en g/km)



Voiture de fonction  
(taux moyen d'émission de CO<sub>2</sub>  
des véhicules en g/km)



##### Shift2rail

En visant à transférer une part importante des usagers de la route vers le rail, cette initiative européenne répond à la volonté politique de diminuer de 60% les émissions de gaz à effet de serre pour 2050. Elle vise aussi à rendre le rail plus attractif et à l'intégrer avec les autres modes de transport. Thales est l'un des 8 membres fondateurs de ce programme.

## **GALILEO et EGNOS**

GALILEO est un projet européen de système de positionnement par satellites (radionavigation). Le service EGNOS vise à améliorer la précision du GPS et offre également un service (Safety Of Life) utilisable notamment par l'aviation civile. Thales est depuis l'origine un acteur majeur de ces deux programmes.

### **5.2.4.3.3. Définition de standards internationaux**

Thales encourage ses partenaires à adopter une attitude responsable sur le changement climatique. Pour illustrer, Thales copréside le groupe de travail « Carbone » du GIFAS (Groupement des Industries de l'Aéronautique et du Spatial) et participe au groupe de travail Gaz à Effet de Serre de l'IAEG (*International Aerospace Environmental Group*) afin de définir les standards internationaux de comptabilisation des émissions.

### **5.2.4.3.4. Partenariats**

Thales s'engage également dans des partenariats avec d'autres industriels et des laboratoires de recherche.

La chaire industrielle dédiée aux enjeux des systèmes pour la surveillance des émissions de gaz à effet de serre, inaugurée en décembre 2011, en est la parfaite démonstration. Elle regroupe des partenaires scientifiques comme le Laboratoire des Sciences du Climat et l'Environnement (LSCE), le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) et le CNRS ainsi que des partenaires industriels comme Veolia Eau et Thales Alenia Space.

Véritable hub d'innovation, l'Unité Mixte de Recherche en Sciences Urbaines (UMR-SU), inaugurée à Québec en 2015, fédère les compétences complémentaires d'universitaires, d'industriels, d'urbanistes et de gestionnaires urbains. Piloté et hébergé par Thales Recherche et Technologie, ce centre de recherche unique au monde a pour ambition d'élaborer les solutions intelligentes pour la ville de demain: mobilité durable, gestion des eaux potables et usées, de l'électricité, des espaces et infrastructures urbains,..., la ville de Québec mettant à disposition ses équipements publics pour les tests grandeur nature.

## **5.2.4.4. ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

---

La démarche d'adaptation au changement climatique engagée par Thales vise à réduire sa vulnérabilité contre les effets des changements climatiques tels que les aléas climatiques (tempêtes, inondations, ...), les aléas sismiques ou la raréfaction des ressources.

Ainsi, depuis 2011, Thales met en œuvre une démarche d'évaluation de 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 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, le nombre de visites dédiées à l'environnement et aux catastrophes naturelles est de 45 depuis 2011. Désormais, le risque « catastrophes naturelles » est intégré dans les visites annuelles de prévention de sites.

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 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 cotation des risques a été établie sur une série d'indicateurs à partir de base 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.

## 5.2.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITE

---

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

Le Groupe a pris en compte cet enjeu environnemental majeur depuis plusieurs années. Ainsi, dès 2006, Thales a dressé un premier inventaire en France des sites localisés à proximité ou à l'intérieur de zones protégées pour leur faune, leur flore ou leur habitat et, sur certains sites, évalué l'impact des activités 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 liés à 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. Des indicateurs ont été définis dans le but d'une analyse comparative de risques, reposant sur des bases de données internationales. Ils ont également été conçus pour intégrer la biodiversité ordinaire et connaître les contraintes pour d'éventuels futurs développements, dans un rayon de 2 km autour des sites.

Si l'impact global des activités du Groupe se révèle faible sur la biodiversité, les espèces végétales et animales font l'objet d'une attention particulière et le Groupe incite ses sites et ses salariés à préserver et promouvoir la biodiversité.

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. Ainsi, 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.

Par ailleurs, dans le cadre du regroupement de deux de ses sites en région bordelaise (France), Thales a lancé un vaste projet de construction d'un nouveau site « Air innov' » sur un territoire de 16ha en appliquant le principe ERC (Evitement, Réduction, Compensation). Dans le choix du terrain, l'impact sur la biodiversité a été pris en compte et a conditionné l'implantation des bâtiments. Parmi les mesures mises en œuvre, pour compenser la coupe d'arbres sur le nouveau terrain, Thales a engagé la plantation d'arbres sur des terrains de compensation pour reconstituer des parcs forestiers détruits par les tempêtes. Les zones humides affectées par le projet sont reconstituées sur d'autres territoires et sécurisées. Enfin, quelques espèces protégées, tritons et salamandres, repérées sur le site ont été déplacées, dans une zone dédiée à proximité, en complément d'une recréation de zones dédiées aux batraciens sur un autre territoire, à proximité d'une réserve naturelle.

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, de pâturage.

D'autres vont sensibiliser les collaborateurs 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.

## 5.2.6 DES SOLUTIONS AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

---

### 5.2.6.1 ENVIRONNEMENT ET PRODUITS

L'intégration de l'environnement depuis la conception des produits jusqu'à leur élimination, sans compromettre les exigences sévères de sécurité, de sûreté et de fiabilité propres aux marchés que sert le Groupe, reste une préoccupation permanente. C'est pourquoi, les systèmes, produits et services de haute technologie proposés aux marchés de l'aéronautique, de l'espace, de la défense, des transports et de la sécurité s'accordent parfois difficilement avec une démarche environnementale.

Pour autant, afin de répondre à la multiplication croissante des réglementations mais également aux demandes du marché et de la société civile, Thales s'est engagé dans une approche responsable visant à limiter les impacts de ses produits et services sur l'environnement, qu'il s'agisse de produits écoconçus (dont l'impact environnemental de leur cycle de vie est amélioré) ou de solutions offrant des fonctionnalités au service pour l'environnement tel que la compréhension des phénomènes climatiques.

Intégrer l'environnement dans la conception est un levier de créativité et de dynamisme permettant de développer de réelles opportunités et de favoriser "l'innovation verte" : remplacement de matériaux, économie d'énergie, réduction des masses, etc.

Pour accompagner cette démarche, Thales déploie des compétences dans l'ensemble des Activités Mondiales (voir paragraphe 5.2.1.2.).

Le système de référence du Groupe intègre aussi la dimension environnementale : dans les appels d'offres mais également dans les politiques produits, les phases de conception, de développement, de maintien en conditions opérationnelles et de fin de vie. Pour assurer la conformité réglementaire, anticiper les futures réglementations et besoins dans ce domaine et assurer la traçabilité pendant le cycle de vie en anticipant le démantèlement, Thales développe des méthodes et outils pour aider les concepteurs et les architectes produits à opérer des choix écoresponsables et capitaliser les informations environnementales : guides, questionnaires, check-lists, calculateurs, outils informatiques dédiés tels que la base de données « substances dangereuses dans les composants » régulièrement mise à jour en fonction des évolutions réglementaires, notamment le règlement REACH, ou des analyses d'impacts.

Thales est également un acteur-clé des programmes nationaux, européens et internationaux pour réduire l'empreinte environnementale des produits (voir paragraphe 5.2.4.4.2)

### 5.2.6.2 INNOVATION ET PRODUITS ECO RESPONSABLES

Différentes initiatives sont engagées par les sociétés du Groupe pour réduire l'impact environnemental des produits civils et militaires, dès la conception. Un certain nombre de lignes de produits intègre d'ores et déjà des critères environnementaux évalués au cours d'analyses de cycle de vie

Par sa capacité d'innovation, cœur de sa stratégie, Thales développe des technologies de rupture et de nouvelles architectures permettant de promouvoir l'innovation dite "verte".

Par exemple, la solution d'hybridation de l'énergie *DYON* vise à fournir, pour les systèmes embarqués sur véhicules militaires, un système de pilotage global de l'énergie, gérant la production, le stockage et la consommation. Les bénéfices environnementaux sont nombreux : augmentation de l'autonomie, absence de bruit et de fumée, absence de signature thermique. Elle réduit par ailleurs l'empreinte logistique en diminuant de façon importante la consommation de carburant et par conséquent le nombre de convois logistiques acheminant ce carburant.

Autre exemple d'innovation en faveur de l'environnement, *Stratobus* est une plateforme stratosphérique géostationnaire autonome destinée à de nombreuses applications telles que la surveillance des frontières et de la piraterie maritime, le renforcement du réseau GSM au cours d'événements de grande ampleur ou l'amélioration du système GPS sur les zones de trafic intense. Cette plateforme présente des qualités environnementales indéniables. Elle ne fonctionne qu'à l'énergie solaire et sa mise à poste ne nécessite pas de lanceur. Elle est fabriquée à partir de sous-systèmes recyclables et l'usage d'hydrogène ou d'hélium réduit considérablement le risque de pollution en cas d'accident. Enfin, elle utilise un grand nombre d'innovations notamment pour capter les rayons du Soleil en toutes saisons : système de génération d'énergie (couplage des panneaux photovoltaïques à un système d'amplification de l'énergie solaire breveté par Thales), dispositif de stockage par une pile à combustible réversible ultralégère...

Le simulateur d'hélicoptère *Reality H*, quant à lui, permet de diminuer les heures de vol et la consommation d'énergie (5 fois moins que le modèle de la génération précédente). Un gain obtenu grâce à la mise au point d'un système de mouvement du simulateur, basé non plus sur un système hydraulique mais sur l'énergie électrique offrant un bien meilleur rendement sans risque de pollution. L'analyse du cycle de vie a permis de recourir à des matériaux plus légers et recyclables, de réduire sa taille et sa masse permettant un transport aisé et moins émetteur de CO<sub>2</sub>.

Thales met également à disposition ses compétences pour favoriser le déploiement des énergies renouvelables. En effet, les éoliennes interfèrent avec les radars de l'aviation civile, de la défense et de la météorologie en créant un effet de masque et en

déclenchant de fausses alarmes. Ce problème a contraint plusieurs pays à reporter leurs projets d'implantation de fermes éoliennes.

Afin de répondre à ce constat, Thales a développé un matériau absorbant les radiofréquences large bande qui réduit la Surface Équivalente Radar (SER) des objets recouverts, réduisant ou supprimant les interférences. La signature radar de l'éolienne est ainsi réduite de 99 %. Cette solution vient s'ajouter à une solution existante consistant en une série d'algorithmes permettant aux radars de déterminer si un écho est renvoyé par un avion ou une éolienne, réduisant ainsi le risque de transmission d'informations erronées aux contrôleurs aériens.

Thales s'attache également à identifier des produits de substitution lorsqu'une substance présente un risque ou est menacée d'interdiction. Conscient de l'enjeu de l'interdiction du recours à certaines substances chimiques sur ses procédés et produits, Thales a lancé un programme pour le maîtriser. Réalisées en interne ou avec des partenaires industriels, des études de substitution ont pour vocation la validation des caractéristiques de la nouvelle substance, des procédés de mise en œuvre et de s'assurer que les performances attendues du produit sont toujours présentes. La reconception des produits et de ses interfaces ainsi que le redimensionnement des outils industriels sont souvent nécessaires.

### 5.2.6.3. DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR L'ENVIRONNEMENT

---

#### 5.2.6.3.1 Comprendre l'environnement

Thales est un acteur majeur dans l'observation de la Terre pour la compréhension du changement climatique et la surveillance de l'environnement, grâce à une instrumentation optique et radar très haute résolution. Le Groupe, partenaire des agences mondiales, contribue à la plupart des missions européennes relatives au climat et est positionné notamment sur:

- la collecte des informations essentielles pour la prédition du climat et la surveillance de l'état global de la végétation : topographie de la surface des océans, des glaces et des terres émergées, observation de l'état des océans, qu'il s'agisse des courants, de la pollution et de la vie marine, relevé de température de la surface des mers et des terres émergées, état global de la végétation afin de mieux gérer son développement (satellite Sentinel 3),
- l'observation et l'anticipation des phénomènes climatiques, parfois violents (ouragans, inondations...), et le suivi à long terme de l'évolution du climat (satellites *Meteosat*),
- la surveillance des gaz à effet de serre, en particulier le dioxyde de carbone. Ce suivi inclut notamment la localisation des sources anthropiques et l'étude des puits de carbone, ainsi que leur évolution en fonction du changement climatique. La complémentarité des initiatives d'observation depuis l'espace, française (*Microcarb*) et européenne (*Carbonsat*), permet d'adresser l'ensemble des objectifs de suivi.

Pour illustrer, la technologie *Poseidon*, développée par Thales Alenia Space en partenariat avec le CNES, a révolutionné le monde de l'océanographie. La précision des mesures a permis de mettre en évidence la circulation thermohaline des océans du globe, véritable moteur énergétique du climat mondial, ainsi que la montée des eaux résultant du réchauffement climatique. Tous les satellites de la mission Jason sont équipés de l'altimètre Poséidon. Jason 3 lancé récemment se focalise par exemple sur la mesure de la hauteur des océans qui alimente les modèles de suivi et prédition du changement climatique.

Autre exemple, la société EDISOFT (JV de Thales au Portugal) a été choisie par l'Agence Européenne de Sécurité Maritime pour contribuer au programme *CleanSeaNet*, visant à fournir, aux Etats Membres de l'Union Européenne, une analyse des images satellites pour la surveillance et la détection de relargages illégaux ou accidentels de carburant, dans les eaux territoriales.

#### 5.2.6.3.2. Un ciel plus propre

Du pilotage à la gestion du trafic aérien, Thales développe depuis plus de 30 ans des fonctionnalités qui permettent d'améliorer les performances, tout en diminuant l'impact environnemental pendant toutes les phases de vol :

- des aides à la navigation pour optimiser les trajectoires de vol et la circulation au sol, en tenant compte de la météorologie, diminuant ainsi le bruit, les émissions et la consommation,
- des systèmes de gestion du trafic aérien pour le rendre plus fluide avec moins d'attente au-dessus des aéroports,
- des solutions pour alimenter en énergie électrique un certain nombre de systèmes avion, auparavant alimentés en énergie hydraulique ou pneumatique,
- des équipements plus légers, moins encombrants et toujours plus performants.

Ces initiatives contribuent à réduire la consommation de kérosène, l'empreinte carbone, les émissions d'oxyde d'azote, mais aussi d'améliorer la fiabilité tout en réduisant les coûts de maintenance

Pour illustrer, le système de gestion du vol (*Flight Management System* ou FMS) calcule les trajectoires optimisées en fonction des données de l'avion, de la météorologie et de l'heure souhaitée d'arrivée apportant une diminution du bruit, des émissions et de la consommation pendant les phases de décollage, d'ascension, de croisière, de descente et d'approche.

Les nouvelles architectures des systèmes d'avionique conduisent à réduire les consommations d'énergie, limiter le nombre d'équipements embarqués mais également à optimiser leur taille dans des formats compacts plus facilement transportables,

favorisant la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. La création de l'avionique modulaire intégrée, apparue sur l'A380, a ainsi permis de rationaliser les besoins de calculateurs et de diminuer le poids des équipements *hardware* de 15 à 20 % tout en accroissant les capacités de calcul et en augmentant la durée de vie des équipements.

#### 5.2.6.3.3. Une mobilité durable

Dans un contexte d'urbanisation croissante, créer les conditions d'une mobilité durable à l'intérieur des villes comme entre les villes est un des leviers les plus efficaces pour lutter contre les émissions de CO<sub>2</sub>. Thales joue un rôle important dans ce domaine en fournissant, aux opérateurs de transport, des systèmes optimisant l'efficacité opérationnelle et limitant l'impact environnemental. Les solutions de Thales permettent :

- de simplifier l'accès aux transports grâce à des transports publics interconnectés permettant aux passagers d'emprunter différents modes de transport à l'aide d'un titre de transport unique, à l'échelle d'une région ou d'un pays, à l'intérieur des villes comme entre les villes,
- de fluidifier le trafic grâce à des systèmes de gestion du trafic urbain en régulant les flux de véhicules et d'agir en temps réel sur les points noirs. Les automobilistes passent ainsi moins de temps dans leur voiture, réduisent leur consommation de carburant et leurs émissions de CO<sub>2</sub>,
- de réduire la consommation d'énergie des métros. Cela permet aux opérateurs de métros de combiner protection de l'environnement et réduction des coûts d'exploitation,
- d'accroître la capacité du réseau grande ligne existant et de diminuer les temps de trajet, tout en garantissant la compatibilité entre les différents réseaux ferroviaires européens.

La solution Green SelTrac® CBTC permet, par exemple, de réduire de 15 % la consommation d'énergie d'un train en proposant des profils de vitesse économiques dans le système embarqué dans le train. Des algorithmes permettent de limiter les cycles d'arrêt et de redémarrage, très consommateurs et de couper l'alimentation pour permettre au train de circuler avec son énergie accumulée lorsque cela est possible. Pour une ligne de métro standard, les émissions de CO<sub>2</sub> sont réduites de l'ordre de 14 000 tonnes par an, l'équivalent de 6 000 voitures retirées de la circulation.

La Solution « ATSoft Energy Saving », quant à elle, tire profit des interactions entre les trains comme source d'économie par optimisation de la gestion temps réel du trafic : usage de profils de vitesse lents lorsque la conjoncture d'exploitation le permet et optimisation de la récupération du courant de freinage des trains en synchronisant l'accélération des uns avec le freinage des autres.

#### 5.2.6.3.4. Des villes intelligentes

L'analyse des données rend les villes plus efficaces. Les solutions Thales permettent de collecter des informations telles que la consommation d'eau, d'énergie, abonnements à différents services publics ou privés, usagers des transports qui permettent aux administrateurs des villes d'améliorer la qualité de vie des habitants et de réduire l'empreinte environnementale. Thales, grâce à ses solutions d'analyse de données permet aux acteurs de l'espace urbain :

- d'exploiter les gigantesques réservoirs de données de la ville connectée – smartphones, éclairage public, transport, panneaux d'affichage, accès aux lieux publics, caméras de surveillance, etc. - pour mieux comprendre et anticiper les besoins des habitants et leur offrir des services qui simplifient leur vie,
- d'informer les usagers grâce à des systèmes d'informations sur le trafic fournissant, en quasi temps réel aux automobilistes et usagers des trains, des données sur l'état du trafic,
- de mieux gérer les opérations au quotidien et de faciliter la coordination des différents acteurs, notamment en cas de crise. Ces solutions améliorent également l'efficacité environnementale des villes : consommation d'eau, d'énergie, usage des transports, etc.

Par exemple, le système électronique PRESTO, conçu et développé par Thales, permet aux habitants de la région du Grand Toronto de circuler à bord des différents moyens de transports en commun disponibles (train, métro, bus) au moyen d'un titre de transport unique, une carte électronique sans contact utilisable sur l'ensemble du réseau. L'analyse statistique, appliquée aux données enregistrées, permet de mieux appréhender la mobilité à l'échelle de ce vaste bassin de déplacement, d'adapter l'offre aux besoins réels et d'imaginer de nouveaux services et de favoriser ainsi les transports en commun.

Le système EcoNet®, quant à lui, offre aux gestionnaires et utilisateurs de véhicules électriques d'optimiser les recharges en fonction du tarif électrique, de gérer la tarification selon différents critères (zones, calendrier, plages horaires, etc.), de suivre l'état de tous les points de recharge, d'être alertés en cas de besoin de maintenance, etc. Un portail dédié, consultable sur PC, mobile et tablette, permet aux utilisateurs d'accéder à de nombreux services : localisation des points de recharge sur une carte, bornes les plus proches, disponibilité, historique de consommation, calcul du temps et du type de charge optimaux, réservation d'un point de recharge etc.

Pour aller encore plus loin, Thales Recherche et Technologie Québec héberge et pilote l'Unité Mixte de Recherche en Sciences Urbaines (UMR-SU), visant à identifier les besoins et les nouvelles technologies de la ville de demain.

Pour en savoir plus sur les solutions de Thales et son engagement en matière de climat :

[www.thalesgroup.com/fr/worldwide/groupe/responsibility-committed-environmental-protection/des-solutions-innovantes](http://www.thalesgroup.com/fr/worldwide/groupe/responsibility-committed-environmental-protection/des-solutions-innovantes)

## 5.2.7 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Le tableau ci-après indique quelques éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances environnementales de Thales, à périmètre constant. En 2015, le périmètre comprend 28 pays et 132 sites. Ce périmètre représente 97 % du chiffre d'affaires et 96 % de l'effectif Groupe.

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

Le présent chapitre a fait l'objet d'une revue de sincérité par le cabinet Mazars. Les indicateurs mentionnés dans le tableau ci-après font l'objet d'une conclusion d'assurance modérée présentée dans l'avis détaillé en 6.4 « Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion. »

	Unités	Evolution 2008-2015 (à périmètre constant 2008)	2012	2014	2015	Tendance 2012-2015
<b>ENERGIE</b>						
Consommation d'électricité	milliers de tep	-12%	139	135	132	-5%
Consommation d'électricité par CA	tep/millions €	-27%	11,6	10,7	9,7	-16%
Consommation d'énergie fossile	milliers de tep	-38%	24	21	21	-12%
Consommation d'énergie fossile par CA	tep/millions €	-48%	1,99	1,65	1,55	-22%
Consommation totale d'énergie	milliers de tep	-17%	166	158	157	-6%
Consommation totale d'énergie par CA	tep/millions €	-31%	13,82	12,54	11,51	-17%
<b>EAU</b>						
Consommation d'eau	milliers de m3	-26%	1 768	1 636	1 601	-9%
Consommation d'eau par CA	m3/millions €	-39%	146	130	117	-20%
<b>DECHETS</b>						
Production totale de déchets **	tonnes	-24%	15 771*	15 614	15 145	-4%
Production totale de déchets par CA **	kg/millions €	-36%	1,31*	1,24	1,11	-15%
Ratio de déchets non dangereux **	%		80	76	73	-8%
Déchets non dangereux par personne **	kg/pers	-29%	185*	175	160	-13%
Taux de recyclage déchets non dangereux	%	45%	52	57	64	23%
Taux de recyclage déchets dangereux	%	-45%	24	34	19	-21%
<b>REJETS</b>						
Rejets d'eaux industrielles	milliers de m3	-1%	782	638	563	-28%
Rejets atmosphériques	tonnes	-30%	862*	919	917	6%
<b>CO2</b>						
Emissions de CO2 liées aux énergies	milliers de t de CO2	-23%	228	211	200	-12%
Emissions de CO2 liées aux énergies par CA	kg de CO2/millions €	-36%	19	17	15	-23%
Emissions de CO2 liées aux substances (Kyoto+R22)	milliers de t de CO2	-23%	38,7	42,3	38	-2%
dont émissions de CO2 liées au SF6	milliers de t de CO2	-78%	11,4	12,2	6,4	-44%
Emissions de CO2 liées aux transports (périmètre Groupe)	milliers de t de CO2	-1%	107	110	103	-4%
Emissions de CO2 liées aux transports par CA	kg de CO2/millions €	-17%	8,9	8,8	7,5	-16%
<b>SCOPE CO2 selon GHG Protocol</b>						
Scope 1 (gaz, fuel, charbon, substances, énergies sources mobiles)	milliers de t de CO2	-35%	99	95	89	-10%
Scope 2 (électricité, vapeur)	milliers de t de CO2	-13%	168	159	150	-11%
Scope 3 (déplacements professionnels : air, fer, route)	milliers de t de CO2	-1%	107	110	103	-4%
Total scopes 1, 2 et 3	milliers de t de CO2	-17%	374	364	342	-9%
Total scopes 1, 2 et 3 par CA	kg de CO2/millions €	-31%	31	29	25	-20%
<b>DIVERS</b>						
Entités certifiées ISO 14001			124	117	117	
Population concernée par rapport à l'effectif Groupe	%		80%	88%	90%	

\* Valeurs ayant fait l'objet d'une évolution à la suite d'une erreur

\*\* Hors déchets exceptionnels

## 5.2.8 REGLES DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL

---

### 5.2.8.1 PÉRIMÈTRE

---

Le périmètre de consolidation des données environnementales est basé sur le périmètre de consolidation financière. Toutefois compte tenu de l'activité et/ou de l'effectif restreint ou de l'absence de maîtrise opérationnelle par Thales, certains établissements n'ont pas été retenus.

Dans le cadre de ce rapport, les indicateurs 2015 sont fournis à périmètre identique à 2012.

#### 5.2.8.1.1 Critères

---

Sont retenues les sociétés répondant aux critères suivants :

<b>Participation et contrôle opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>participation de THALES supérieure ou égale à 50 %</li><li>THALES exerce le contrôle opérationnel de cette société</li></ul> <p>Les sociétés et les joint-ventures ne répondant pas aux critères ci-dessus ne sont pas concernées par le reporting environnemental</p>
<b>Activité / Effectif</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>«société/site» exerçant une activité industrielle (traitement de surface, peinture, pyrotechnie, chantier naval, etc.) indépendamment de l'effectif</li><li>«société/site» exerçant uniquement une activité semi-industrielle (test, intégration, R&amp;D, etc.) dont l'effectif est supérieur à 50 personnes</li><li>«société/site» avec activité tertiaire uniquement (Sièges, service, agence commerciale, etc.) dont l'effectif est supérieur à 100 personnes</li></ul>
<b>Système de Management Environnement</b>	Toutes les «sociétés/sites» certifiées selon la norme ISO 14001 et/ou EMAS sont intégrées dans le périmètre indépendamment des critères relatifs à l'activité.

#### 5.2.8.1.2 Evolution du périmètre

---

- Cessions / Acquisitions : société à inclure dès qu'un exercice calendaire complet a été réalisé et si la société répond aux critères de sélection du périmètre.
- Création d'activité : société à inclure dès qu'un exercice calendaire complet a été réalisé et si la société répond aux critères de sélection du périmètre.
- Transfert d'un site à un autre : prise en compte des données dans le reporting :
  - du site de départ du 1er janvier N à la date de transfert ;
  - du site d'arrivée de la date de transfert au 31.12.N.
- Absorption intra Groupe : intégration des données de l'entité absorbée pour la période 01.01.N à la date d'absorption dans les données de l'entité absorbante.

### 5.2.8.2 PROCÉDURE DE REPORTING

---

Une instruction intégrée au référentiel Groupe fixe les règles pour chaque étape de saisie, de validation et de consolidation des données. Elle définit également le rôle de chaque intervenant et favorise l'enregistrement des données (traçabilité, archivage, etc.).

### 5.2.8.3 INDICATEURS

---

Les préoccupations environnementales évoluent et les indicateurs doivent être adaptés au rythme de ces préoccupations, mais également à celui des priorités du Groupe. Certains de ces indicateurs, difficiles à appréhender, peuvent générer des réponses discordantes d'un pays à l'autre. Thales s'attache donc à modifier et à adapter son référentiel d'indicateurs pour rendre plus performant le reporting, tenant ainsi compte des retours d'expériences des années précédentes et des évolutions actuelles et futures des enjeux environnementaux. La description des indicateurs est disponible dans l'outil de reporting. Une note méthodologique de calcul de l'empreinte carbone est également disponible.

### 5.2.8.3.1 Outil de reporting

---

Thales s'est doté d'un outil de reporting et de pilotage sur l'ensemble du périmètre de consolidation et disponible via l'intranet. Il consolide des données au niveau de chaque entité, pays ou zone et au niveau Groupe. En outre, il est configuré de telle sorte qu'il vérifie la cohérence entre les informations et propose des adaptations en fonction des spécificités de chaque pays (unités de mesure, facteur de conversion, etc.). Cet outil permet également d'appliquer les règles de saisie, de validation et de consolidation définies dans la procédure de reporting.

### 5.2.8.3.2 Analyse des performances

---

Pour faciliter l'analyse des résultats, le reporting Groupe intègre les principes suivants :

- les variations de périmètre liées notamment aux opérations de cessions et d'acquisitions. Pour chaque famille d'indicateurs, un chiffre brut est donné (ex : consommation d'eau en  $m^3$ ) et un ratio complète l'information pour tenir compte des variations de périmètre (ex : consommation d'eau par personne) ;
- des objectifs Groupe sont assignés pour une période donnée au cours de laquelle :
  - l'évolution des performances est évaluée à périmètre constant;
  - les coefficients tels que facteurs d'émissions pour les émissions de  $CO_2$  sont constants ;
- lors du changement de période, si les facteurs d'émissions sont modifiés, les performances de l'année de référence sont recalculées avec les nouveaux coefficients ;
- les principes et méthodes de reporting des données sont décrits dans l'instruction « guide méthodologique de reporting des données environnementales » et celui des émissions de  $CO_2$  dans le « guide méthodologique de calcul des émissions de  $CO_2$  » disponibles dans le référentiel Groupe.

## 5.3 Informations sociétales

Les engagements forts pris par le Groupe, formalisés dans son Code d'éthique, témoignent de sa volonté à agir de façon responsable. Certaines actions menées par Thales dans le cadre de sa politique de responsabilité d'entreprise ciblent des parties prenantes autres que ses propres collaborateurs.

### 5.3.1 IMPACT TERRITORIAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE

#### 5.3.1.1 La politique territoriale et l'action de Geris Consultants SAS en France

La politique de territorialité 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.

En France, Thales vise à mobiliser tous les acteurs concernés dans ses bassins d'emploi afin de développer une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences territoriale. Cette stratégie tient compte des spécificités des territoires visés et des enjeux locaux de Thales. L'accord Groupe « Anticipation » signé le 26 avril 2013 soutient activement les actions de territorialité en créant une commission dédiée à la territorialité et en confiant au référent « Anticipation » Groupe, en lien avec les correspondants « Emploi / Anticipation » présents sur le territoire et les correspondants « Anticipation » désignés par chaque organisation syndicale représentative signataire de l'accord, le suivi des actions territoriales.

En France, Thales a ainsi constitué sept bassins d'emploi permettant de mieux coordonner ses actions. Dans chaque bassin d'emploi, un correspondant coordonne les actions territoriales en lien avec les collectivités locales, régionales, les acteurs économiques et sociaux, les Ingénieurs Pour l'Ecole (IPE) de Thales détachés dans les académies, les universités, les écoles et les centres de formation.

Thales dispose également en France d'une société de développement économique locale dédiée, Géris Consultants, qui met son savoir-faire à la disposition de groupes et de collectivités territoriales pour accompagner, sous la forme de conseils et d'aides financières, des PME/PMI 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 4 304 emplois en France (dont 461 en 2015), auprès d'environ 620 PME/PMI.

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. Géris Consultants anime à cette fin le dispositif « Pass'Compétences » visant à dynamiser le développement de PME en y détachant des experts salariés volontaires de grands groupes (Thales, Alcatel, Schneider Electric, etc.) pour des missions longues et structurantes de 12 à 18 mois. En 2015, le dispositif « Pass'Compétences » a été déployé en régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées avec le soutien financier partiel des services économiques des régions et de l'Etat.

Géris Consultants participe par ailleurs avec les équipes RH de Thales à l'insertion professionnelle des alternants, d'une part, en promouvant la démarche « Parcours Partagé d'Apprentissage » et, d'autre part, en invitant des PME en phase de recrutement au forum annuel Top Stagiaires et Alternants de Thales.

#### 5.3.1.2 Les actions sociétales menées en faveur des personnes en situation de handicap

En 2015, en France, le Groupe a intensifié ses partenariats en vue de la formation et de l'orientation des jeunes handicapés :

- conclusion de partenariats avec les universités d'Orléans, de Tours, de Lille et des communautés d'universités d'IDF, partenariats qui s'ajoutent à ceux existants avec les universités Pierre et Marie Curie (UPMC Paris), Nice Sophia-Antipolis (UNICE), Bordeaux 1, Toulouse Université, Université de Bretagne Occidentale (UBO Brest) ;
- signature de nouvelles conventions avec les rectorats de Lille et ceux d'IDF (Paris, Versailles, Créteil) qui s'ajoutent à celles conclues avec les rectorats de Toulouse, Nice, Orléans-Tours, Bordeaux et visant à l'accompagnement par les entreprises de la région, de collégiens et lycéens handicapés vers l'enseignement supérieur et au suivi des étudiants handicapés jusqu'à l'obtention d'un emploi. Ces conventions couvrent la quasi-totalité des bassins d'emploi où Thales est présent ;
- poursuite du partenariat avec l'Université Paris Créteil pour la mise en place d'un Diplôme Inter-Universitaire (DIU) « référent handicap fonction public / secteur privé », diplôme obtenu par 21 étudiants en 2015 ;
- développement de l'association Hanvol dont la mission est l'insertion professionnelle de personnes handicapées éloignées de l'emploi dans les métiers de l'Aéronautique ;
- développement des conventions de mise en place de formations d'ingénieur « architecte logiciel » et ingénieur « système d'information » dans les Centres de Rééducation Professionnelle (CRP) de Millau et Mulhouse.

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

- le système « Eyeschool » qui permet à des jeunes déficients visuels de capter sur leur ordinateur ce que le professeur écrit au tableau et de vocaliser les documents distribués en classe. En écho au rapport d'évaluation élaboré par le Ministère en 2015 encourageant la généralisation du dispositif au sein des établissements scolaires et universitaires, Thales poursuivra ses actions dans ce domaine.
- 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
- un « système intelligent de guidage de fauteuil roulant », basé sur les technologies d'intelligence artificielle avec la participation de Fondation Garches dans le cadre du partenariat sur trois ans avec l'ISEN.

Thales avait participé en 2012 et en coopération avec l'AFNOR, à 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'actions nécessaires à son amélioration. En 2013, cet outil d'évaluation a permis d'engager un audit sur 18 sites de Thales et d'élaborer des plans d'action en vue d'une complète mise en conformité de ceux-ci. Le déploiement de ces plans d'action a d'ores et déjà permis d'assurer la conformité de cinq sites à cette norme et de mettre en place des plans d'amélioration dans 22 unités en 2015.

## 5.3.2 RELATIONS ENTRE THALES ET SES PARTIES PRENANTES

---

### 5.3.2.1 Des partenariats avec les organisations professionnelles, internationales et non gouvernementales

Des partenariats noués avec de nombreuses organisations permettent à Thales de partager les bonnes pratiques avec d'autres entreprises, d'anticiper l'évolution des réglementations et des normes, et de promouvoir des conditions de concurrence équivalentes entre les acteurs de son secteur d'activité.

Thales coopère ainsi étroitement avec de nombreuses instances telles que :

- les Nations Unies, notamment le Pacte Mondial des Nations Unies ; en 2015, Thales a atteint pour la quatrième année consécutive 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 ; il est à noter que cette année, ce programme *Advanced Level* requérirait une évaluation externe que Thales a passée avec succès lors d'une revue de pairs. Enfin, parmi les 8 300 entreprises membres du Pacte Mondial, moins de 400 ont obtenu le niveau *Global Compact Advanced* à ce jour, dont 45 françaises ;
- l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ;
- la Commission européenne ;
- la Chambre de Commerce Internationale (CCI) ;
- le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : Commission Internationale, Commission RSE, comité Déontologie et Principes Directeurs, comité Intelligence Économique, Commission Internationalisation ;
- l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) ;
- l'association française des investor relations (CLIFF) ;
- l'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD) ;
- l'Aerospace Industries Association of America (AIA) ;
- le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) ;
- l'initiative des sociétés américaines du secteur de la défense en matière d'éthique du commerce et de conduite des affaires (*Defense Industry Initiative – DII*) ;
- divers forums mis en place par les principales entreprises britanniques du secteur de la défense, notamment : *UK National Defence Business Ethics Forum*, *ADS Supply Chain 21 Task Force*, *Institute of Business Ethics* ;
- l'Ethics Network Australian Defence Industry (ENADI) ;
- l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) ;
- l'International Aerospace Environmental Group (IAEG) ;
- Entreprises pour l'Environnement (EpE) ;
- l'Association pour la promotion de la Conformité Réglementaire Santé Sécurité Environnement (ACORES).

Cette politique de partenariat se caractérise par des engagements concrets au sein de ces différentes organisations. Notamment, Thales préside le groupe de travail sur l'éthique et la responsabilité d'entreprise au sein du *Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales* (GIFAS) et le *Business Ethics Committee* de l'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD).

Le Groupe est également un membre fondateur et co-préside l'initiative sectorielle mondiale des industries de l'Aéronautique et de la Défense (IFBEC) dont le dernier forum mondial s'est tenu à Boston aux Etats-Unis en novembre 2015.

Thales a participé activement aux travaux de la *Business 20 Anti-Corruption Taskforce* qui a présenté et fait approuver, lors du dernier Sommet du G20 en Turquie, un plan d'actions pour 2016. Ce plan vise notamment (1) à accroître la transparence concernant les bénéficiaires ultimes, (2) réduire la corruption et améliorer l'efficience des échanges commerciaux par la mise en place d'un système informatisé et transfrontalier de formalités douanières, (3) encourager la ratification par l'ensemble des membres du G20 de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, (4) promouvoir l'intégrité dans les procédures de marchés publics et (5) procurer des dispositifs pratiques aux petites et moyennes entreprises des pays membres pour les aider à déployer les meilleurs standards internationaux en matière de prévention de la corruption.

Aux États-Unis, Thales a été, dès 2002, la première entreprise non américaine à signer la *Defense Industry Initiative* (DII). Au Royaume-Uni, sa filiale britannique a été l'un des tout premiers membres du *UK National Defence Business Ethics Forum* (anciennement *Defence Industry Anti-Corruption Forum*), mis en place par les principales entreprises de défense implantées dans le pays et les associations professionnelles du secteur.

Thales développe également une politique de dialogue régulier et de qualité avec ses parties prenantes : la communauté financière, les fonds d'investissement socialement responsable, les agences de notation, les analystes extra-financiers, etc.

Enfin, Thales maintient des contacts réguliers avec des ONG telles que Transparency International, notamment sur les questions liées à l'éthique des affaires, ou Amnesty International et Saferworld sur la question des droits de l'Homme.

### 5.3.2.2 Les actions de Thales à l'égard des associations

#### Les premières actions concrètes de la fondation Thales

Avec sa Fondation, lancée en 2014, Thales innove pour l'humain et apporte sa pierre aux défis sociétaux. Pour y parvenir, la Fondation fait appel à l'engagement des collaborateurs de Thales qui peuvent mettre leur énergie et leurs compétences au service des deux grandes thématiques retenues par la Fondation : l'éducation aux sciences et l'urgence humanitaire.

Dans le domaine de l'éducation, la Fondation développe des projets liés aux sciences et à l'innovation pédagogique, en s'adressant en priorité aux enfants et à leurs enseignants afin de renforcer l'intérêt, la curiosité et les capacités des élèves pour les sciences. L'objectif est de donner aux jeunes le goût de l'innovation et de les rendre plus agiles dans un monde qui change de plus en plus vite.

La Fondation veut également répondre à des besoins humanitaires en mettant à contribution les technologies de Thales et les savoir-faire de ses collaborateurs, afin d'anticiper et diminuer l'impact des catastrophes naturelles et environnementales.

#### Treize projets de collaborateurs soutenus dans 6 pays

Dans le cadre du premier appel à projets visant à soutenir des projets présentés par les collaborateurs du Groupe, 13 associations (10 françaises, 3 étrangères) ont été soutenues financièrement. Principalement axés vers l'éducation, leurs projets lauréats concernent la redécouverte des sciences à l'école ou l'accès à l'apprentissage via de nouveaux outils numériques. Ils sont menés en France, en Haïti, au Cambodge, au Mali, aux Etats-Unis, au Canada et en Inde. Un projet est également dédié à la formation aux premiers gestes d'urgence en cas de catastrophe naturelle à Haïti.

Près de 10 000 enfants de 6 à 18 ans sont bénéficiaires de ces projets et plus de 500 adultes ont été formés. Par son action, la Fondation a également facilité le soutien bénévole de 25 autres collaborateurs du Groupe autour de ces projets.

#### **Exemple de projet lauréat : Programme accéléré de rattrapage scolaire au Cambodge**

L'association « Pour un Sourire d'Enfant » offre un accès à l'éducation aux enfants cambodgiens défavorisés et non scolarisés, forme les enseignants et développe des programmes pédagogiques.

Le projet, porté par Eric Parelon, un collaborateur habitant Toulouse, a reçu un financement de 12 000 euros.

Sur l'année 2015, plus de 200 enseignants ont été formés au bénéfice de 6 200 enfants.

L'année 2015 a vu l'aboutissement des 17 premiers projets lancés par la Fondation, grâce notamment au soutien de 110 bénévoles Thales très actifs.

#### Trois programmes pilotes lancés dans l'éducation en France

En septembre 2015, la Fondation a lancé trois programmes innovants dans l'éducation en France.

- Les « Savanturiers de la high tech » est un projet d'apprentissage par la recherche, développé en classe et parrainé par des chercheurs de Thales. L'approche repose sur les méthodes et l'éthique de la recherche comme modèle pour des apprentissages collaboratifs et ambitieux.

- Les « Voyageurs du Code » mettent en œuvre l’alphabétisation numérique dans les quartiers prioritaires proches des sites Thales, pour un jeune public. Les bénévoles du réseau proposent des ateliers de codage informatique, animés par des bénévoles de Thales au sein des bibliothèques de quartier.

- « Bâtisseurs de Possibles » est une démarche pédagogique, menée par les enseignants, qui vise à rendre les enfants acteurs de changements concrets face aux défis de leur environnement. Ils découvrent ainsi l’importance d’apprentissages fondamentaux et développent des compétences essentielles telles que l’esprit d’équipe, l’écoute et l’expression orale, la créativité et l’autonomie, etc.

Au-delà du soutien financier de 50 000 euros apporté à chacune des organisations, 20 collaborateurs Thales se sont engagés en tant que bénévoles auprès de ces associations pour les aider à atteindre leurs objectifs et accompagner davantage d’enfants et d’enseignants. Sur l’année scolaire 2015-2016, plus de 30 000 bénéficiaires - enfants et adultes - participeront à l’un de ces 3 programmes éducatifs innovants.

#### La Fondation a soutenu le Népal

A la suite du tremblement de terre qui a frappé le Népal en avril 2015, la Fondation Thales a apporté un soutien financier (12 000 euros) à « Télécoms Sans Frontières », une ONG spécialisée dans les télécommunications d’urgence. Elle a ainsi pu fournir rapidement des connexions satellitaires aux grandes ONG et ONG d’intervention ainsi que 3 000 minutes de communications gratuites à plus de 1 500 foyers dans 2 districts et 9 villages des zones les plus éloignées et affectées.

#### Pro Bono : Une mobilisation internationale au bénéfice d’associations locales

A l’occasion de la « Pro Bono Week », 30 collaborateurs de Thales ont apporté leurs compétences à 9 associations locales, en participant à des « marathons Pro Bono » en Inde, en Afrique du Sud et en France. Au sein de groupes de travail, le temps d’une journée, ces volontaires ont apporté leurs expertises en communication, marketing, ressources humaines, juridique et finance, etc. pour résoudre une problématique de l’association bénéficiaire.

#### Pro Bono à la Défense

En France, sous l’impulsion de l’association Pro Bono Lab, le site de La Défense se démarque en devenant le premier quartier d’affaires au monde à se mobiliser pour cette manifestation. Les 5 et 6 novembre, une centaine d’employés de 8 grandes entreprises dont Thales se sont réunis pour offrir leurs compétences à 9 associations locales : Coexister, ASD, Joblrl, Côtes d’Auny, Blue Energy, Orange Rouge, Café Babel, Clown’z Hôpitaux et Le Refuge.

Le réseau interne de la Fondation rassemble déjà plus de 1 100 personnes.

Pour promouvoir les actions de la Fondation, identifier les compétences et projets solidaires des employés et des associations locales, la Fondation s’appuie sur un réseau de 25 ambassadeurs sur une vingtaine de sites du Groupe. A fin 2015, plus de 110 collaborateurs au total se sont portés bénévoles pour contribuer aux projets de la Fondation et plus de 1100 ont témoigné leur intérêt pour ces thématiques et initiatives en s’inscrivant sur la plateforme collaborative dédiée de la Fondation.

#### Autres exemples d’initiatives d’engagement local à l’international

Sur d’autres domaines d’intervention, plusieurs sociétés du Groupe soutiennent localement des associations en leur apportant un appui financier et matériel.

#### Chine

Une quinzaine de salariés de Thales China se sont impliqués dans des actions régulières de *fundraising* et de dons en nature (vêtements, papeterie, ordinateurs) au bénéfice de plus de 100 enfants de l’école primaire Bulimo School, basée dans une zone isolée du Sichuan.

A Hong Kong, 15 collaborateurs ont également participé à la UNICEF Charity Run 2015 le 29 novembre 2015 qui a réuni 13 550 participants « *joining us* » et permis de collecter 11 millions HK\$ pour la campagne d’UNICEF ‘Unite for children, Unite against AIDS’.

#### Inde

En complément des projets développés en Inde grâce à la Fondation, Thales India a également mené d’autres actions locales dans l’éducation et l’humanitaire.

Suite au tremblement de terre au Népal, les équipes de Thales India ont organisé une collecte de dons en nature (nourriture et petit matériel) auprès du personnel au bénéfice de l’ONG La Main Tendue. Ces dons ont permis de répondre aux premiers besoins d’urgence de la population du Népal et sont acheminés régulièrement sur place par l’ONG. Un don financier a également été attribué au fond *Prime Minister’s National Relief Fund* dédié à l’aide aux familles des victimes de catastrophes naturelles et accidents majeurs en Inde.

Dans l’éducation, Thales a financé les frais de scolarité de jeunes filles de 8 à 15 ans du foyer de jeunes filles de l’ONG Jagriti.

#### Pays-Bas

Très impliqués dans des événements sportifs et de *fundraising* au profit d’actions solidaires locales, les équipes de Thales Netherlands ont également contribué à des actions en faveur de l’éducation des plus jeunes, notamment à la publication d’un e-book gratuit pour intéresser les enfants aux sciences et technologies. Le programme de bourses *Scholarship for IT students* a permis cette année d’offrir des bourses à 10 étudiants méritants sélectionnés pour un master IT.

#### Espagne

En 2015, Thales a poursuivi son engagement sociétal grâce aux dons en nature (nourriture et téléphones) collectés auprès des salariés au profit d'associations caritatives.

#### **Etats-Unis**

En 2015, Thales a de nouveau soutenu la participation et la sélection d'étudiants à un concours scientifique national, le *Team America Rocketry Challenge*. Pour développer le goût et les compétences scientifiques, Thales a fait don d'une imprimante 3D au bénéfice d'une centaine d'enfants d'une école élémentaire d'Arlington. Un don a également été octroyé au Smithsonian National Air and Space Museum pour sa mission de recherche et d'éducation dans le domaine aéronautique. Plus de 200 salariés ont également contribué aux collectes, actions de bénévolat et événements sportifs au bénéfice de familles défavorisées, de personnes malades ou de vétérans.

### **5.3.3 LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS : UNE DEMARCHE RESPONSABLE**

---

Au 31 décembre 2015, le volume annuel d'achats du Groupe, avec 6,43 Md€, est en croissance de 10% par rapport à 2014, ce qui représente près de 45 % du chiffre d'affaires consolidé. Plus de 80 % des achats du Groupe sont réalisés auprès de fournisseurs localisés dans les pays de l'Union européenne, dont 43 % en France.

En 2015, les prestations de sous-traitance industrielle du Groupe représentent un volume de plus de 1,54 Md€ ; les sous-traitants sont assimilés aux fournisseurs quant au respect des principes de « citoyenneté des entreprises » (droits de l'Homme, normes du travail, protection de l'environnement, éthique dans les relations économiques).

La politique Achat de Thales vise à travailler avec une base de fournisseurs performants et fiables, capables d'aider le Groupe à atteindre ses objectifs commerciaux tout en respectant, en particulier, les exigences de contrôle des exportations, les obligations environnementales, économiques, éthiques et sociales, ainsi que les réglementations nationales et internationales.

En 2010, Thales a signé une charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et PME intitulée « Charte des Relations Fournisseurs Responsables ». Cette charte engage le Groupe en définissant dix pratiques pour des achats responsables. Elle participe à construire, dans un cadre de confiance réciproque, une relation équilibrée entre fournisseurs et clients dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

En 2012, Thales a été une des premières entreprises à recevoir, pour ses entités en France, le label « Relations Fournisseur Responsables » décerné par la Médiation Inter-entreprises et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF) aux entreprises faisant preuve de relations particulièrement durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Les audits successifs, conduits par un organisme externe, ont confirmé cette attribution, qui a été notamment renouvelée en 2015 pour 3 ans.

Membre du « Réseau Pacte Mondial » qui vise à définir et mettre en œuvre des pratiques « encourageant une relation plus positive entre les entreprises et la société », Thales exige par ailleurs de ses fournisseurs qu'ils respectent les principes de « citoyenneté des entreprises » défendus par le Pacte Mondial, notamment dans les domaines suivants : normes du travail, gouvernance d'entreprise, protection de l'environnement, éthique du commerce et contrôle des exportations.

Au cours de l'année 2015, l'attachement de Thales au respect d'un principe de responsabilité d'entreprise à l'égard des fournisseurs s'est plus particulièrement traduit par la poursuite du déploiement de la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », aux termes de laquelle Thales demande à ses fournisseurs dans le monde d'adhérer à sa démarche de responsabilité d'entreprise et de respecter tant les principes de son code d'éthique que ceux du Pacte Mondial et de l'OCDE en matière notamment de droits de l'Homme, de normes du travail, d'environnement, de gouvernance d'entreprise. Dans le cadre du déploiement des principes de la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », les fournisseurs doivent remplir un questionnaire d'autoévaluation incluant seize questions : neuf sur les normes du travail, trois sur la protection de l'environnement, deux sur la gouvernance, une sur l'éthique du commerce et une sur le contrôle des exportations.

Le point de situation de cette démarche lancée vers le tissu fournisseurs en 2010 fait apparaître, à fin 2015, plus de 7'660 fournisseurs de Thales (soit 75 % de plus par rapport à 2014) ayant signé la charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise » et rempli le questionnaire d'évaluation. Sur cette base, la performance globale des fournisseurs en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) est de 9,1 sur une échelle de 10.

La « Charte des PME innovantes », signée en 2012 pour son périmètre d'activité en France, vise à renforcer l'engagement de Thales auprès des PME pour les aider dans leurs projets d'innovation et contribuer à leur développement futur, en contrepartie d'un accès à leur technologie innovante.

Poursuivant cette démarche de responsabilité d'entreprise, Thales a signé en 2013 une convention bilatérale avec le ministère français de la Défense visant notamment à améliorer l'accès des PME aux marchés de défense et à l'instauration d'un partenariat équilibré entre les PME et les maîtres d'œuvre industriels tels que Thales.

Pour la troisième année consécutive, Thales a réalisé en 2015 un baromètre de mesure de la qualité de la relation avec ses fournisseurs français auprès d'un panel de près de 330 d'entre eux, panel constitué de PME et d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). Témoignant de sa forte qualité d'écoute à l'égard de ses fournisseurs, Thales s'est engagé à faire progresser les sujets identifiés par ces enquêtes.

La direction générale du Groupe a rappelé en 2015, au cours d'une rencontre fournisseurs rassemblant un panel de 350 d'entre eux, l'engagement du Groupe dans le cadre de la qualité de la relation avec ses fournisseurs. En cohérence avec les retours du 3<sup>ème</sup> baromètre, cette rencontre a été marquée par un partage sur les ambitions du Groupe, ses défis et la contribution attendue des fournisseurs à ses priorités.

Par ailleurs, Thales s'est engagé très tôt dans l'association « Pacte PME », une association rassemblant des grands groupes et des organisations professionnelles et pôles de compétitivité représentant les PME, dans le but d'œuvrer pour faciliter la croissance de PME et l'émergence de nouvelles ETI.

Son engagement s'est concrétisé, successivement en 2013, 2014 puis en 2015, par la notification d'un avis positif du Comité de Suivi Paritaire de Pacte PME, traduisant ainsi la reconnaissance des actions entreprises en France en faveur des PME. L'association communique cette notification au ministre de l'Économie, signifiant ainsi la conformité de Thales aux engagements de la « Charte des PME innovantes » signée initialement en 2012.

## 5.3.4 LA LOYAUTE DES PRATIQUES

---

### 5.3.4.1 Prévention de la corruption

#### 5.3.4.1.1 Un programme interne de conformité

La corruption représente un risque majeur pour les multinationales, en particulier pour celles qui soumissionnent aux marchés publics. Les pratiques de sollicitation, d'extorsion ou de corruption passive sont encore très fréquentes dans les pays à faible gouvernance. Or, ce type de pratiques expose les entreprises, ainsi que leurs responsables, à des sanctions civiles et pénales et peut être très préjudiciable en termes de réputation.

À la fin des années 1990, afin de se prémunir contre ces risques, Thales a mis en place une politique de prévention des risques de corruption qui fait l'objet d'une démarche d'amélioration continue.

Le programme de prévention des risques de corruption du Groupe est régulièrement évalué. Les dispositifs sont réajustés pour tenir compte des niveaux constatés d'exposition aux risques de corruption et des impacts estimés.

Ce programme mondial de prévention des risques de corruption s'appuie sur :

- une organisation internationale et des ressources dédiées chargées d'assurer la mise en œuvre du dispositif commercial,
- l'intégration de dispositions relatives à la prévention des risques de corruption au sein des processus opérationnels de l'entreprise,
- des dispositifs d'alerte internes à la disposition des collaborateurs,
- un système robuste de contrôle interne et d'audit,
- des programmes d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs du Groupe prioritairement destinés aux familles professionnelles potentiellement plus exposées (business development, offres et projets, achats). En 2015, un guide *Prévention de la corruption* est venu enrichir la collection *Guide de conduite éthique des affaires* publiée à l'attention de l'ensemble des collaborateurs.

La politique de tolérance zéro à l'égard de tout acte de corruption bénéficie du total soutien de la Direction générale et du Conseil d'administration du groupe. Préfacé par le Président directeur général, le Code d'Ethique réaffirme expressément ce principe. En 2015, une présentation des procédures du Groupe en matière de prévention de la corruption a été faite au Comité d'audit et des comptes et au Conseil d'administration de Thales.

L'implication de Thales au sein des organisations professionnelles, intergouvernementales et non gouvernementales constitue également un des aspects clés de sa politique de lutte contre la corruption, de partage et de diffusion des bonnes pratiques. Thales a ainsi participé à divers travaux de l'IFBEC, structure commune à l'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD) et l'Aerospace Industries Association of America (AIA). Cette contribution a conduit à proposer à ses membres un modèle de Code de Conduite pour les fournisseurs, ainsi qu'une analyse des pratiques anti-corruption en matière d'offsets qui pourrait constituer une première étape dans l'établissement de standards d'intégrité pour ce type de transactions.

#### UNE POLITIQUE ETHIQUE SOUTENUE PAR UNE ORGANISATION SOLIDE

Thales dispose d'organes de gouvernance et d'une organisation visant à concevoir, piloter et contrôler un dispositif cohérent de normes éthiques en matière de prévention des risques de corruption, et à instaurer une culture de responsabilité d'entreprise sur l'ensemble du périmètre du 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. Les missions de ce Comité Groupe s'organisent autour de trois axes : (i) stratégie : contribuer à la définition de la politique de Thales en matière d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise ; proposer les orientations sur les normes et procédures relatives aux questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales ; (ii) 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 et des Responsables Éthique ; (iii) 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 Groupe est présidé par le Secrétaire général.

La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise met en œuvre la politique définie par le Comité. 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 - plus spécifiquement en matière de prévention de la corruption, en étroite coordination et de manière transverse avec l'ensemble des directions du Groupe. Elle a également la charge de prévenir les atteintes au Code d'éthique – qui rappelle les règles générales et les valeurs que Thales souhaite promouvoir.

Des 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.

Afin de renforcer la démarche Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales, et pour que chaque salarié soit acteur de la prévention des risques, un dispositif d'alerte éthique autorisé par la CNIL<sup>(1)</sup> est à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe. Ce dispositif leur permet :

- d'obtenir des informations et des conseils, en cas d'interrogations ou de doutes, sur l'application ou l'interprétation des règles du Code d'éthique ;
- de signaler des faits dans les domaines comptable, financier, bancaire ou liés au droit de la concurrence ou sur les questions de prévention de la corruption ;
- de signaler des faits de discrimination, de harcèlement ou des faits graves relatifs au non-respect de la législation sur l'hygiène, mettant en péril la santé physique ou mentale des salariés, qui sont susceptibles d'affecter sérieusement l'activité du Groupe ou d'engager gravement sa responsabilité.

Afin de faciliter l'appropriation de cet outil, un guide d'utilisation est à la disposition des salariés.

#### 5.3.4.1.2 Des processus anti-corruption stricts à l'égard des tierces parties

Les risques inhérents à l'activité commerciale sont appréhendés dans l'ensemble des processus de conduite des affaires. Ces processus opérationnels prévoient, dès les phases amont d'une offre, la mise en œuvre de plans d'actions de réduction des risques commerciaux, avec une attention particulière portée sur la prévention de la corruption.

Le programme de prévention des risques de corruption, évalué régulièrement et réajusté en fonction des évolutions des législations, des risques externes et internes a fait l'objet d'une certification par le cabinet Mazars et par l'ADIT en juillet 2014.

Thales encadre d'une manière stricte le recours à des agents et consultants (*Business Advisers*) par le biais d'une procédure très détaillée prévoyant notamment des vérifications préalables approfondies (*due diligence*) – confortées par l'analyse de facteurs de risques – ainsi que des déclarations et engagements appropriés de la part de ces agents ou consultants. Conçue par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe, cette procédure fait l'objet de révisions régulières en concertation avec la Direction juridique et la Direction commerciale du Groupe.

Pour renforcer sa présence à l'international et son ancrage dans des pays cibles, Thales sélectionne et qualifie des partenaires industriels locaux. Le processus de sélection et de qualification vise à sceller des partenariats durables avec des acteurs industriels domestiques répondant à un ensemble de critères d'intégrité et d'éthique du commerce, de compétences et d'expertise. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche de déploiement de mesures adaptées et raisonnables de vérifications préalables (*due diligence*) à l'égard des tierces parties.

Une organisation internationale, dédiée et dissociée des structures commerciales opérationnelles, assure les vérifications requises – confortées par des études et diagnostics externes réalisés par des sociétés spécialisées en veille économique – lors des phases de sélection et de qualification des agents, consultants et partenaires industriels locaux de Thales.

S'appuyant sur une cartographie des risques et sur des mécanismes rigoureux de contrôle interne, la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne du Groupe conduit régulièrement des missions d'audit de conformité et d'intégrité portant sur les différentes composantes du dispositif.

Le programme de conformité et d'intégrité de Thales a obtenu en 2015 la reconnaissance de plusieurs instances. Thales a ainsi intégré les index DJSI Europe et World. De plus, le Groupe figure désormais parmi les 4 premières entreprises européennes de l'index anti-corruption 2015 des entreprises du secteur de la Défense publié par l'ONG Transparency International.

#### 5.3.4.2 Santé et sécurité des consommateurs

Les produits, technologies et services de Thales s'adressent exclusivement à des clients gouvernementaux dans un positionnement « B to G » (*Business to Government*), notamment dans les secteurs de la défense et de la sécurité, ou privés en « B to B » (*Business to Business*), notamment dans les secteurs aéronautique, espace et transport ferroviaire.

#### 5.3.4.3 Les actions engagées en faveur des droits de l'Homme

Depuis 2003, Thales est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies 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 de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Ces dix principes sont mis en œuvre sur la base d'accords et de bonnes pratiques qui permettent que ses activités obéissent à un comportement responsable. Témoignage de la pertinence des actions menées en termes de responsabilité d'entreprise, Thales a atteint pour la quatrième année consécutive 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 ; parmi les 8 300 entreprises membres du Pacte Mondial, moins de 400 ont obtenu le niveau Global Compact Advanced à ce jour, dont 45 françaises.

<sup>1</sup> Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

Thales étend aussi ses propres engagements en matière de responsabilité d'entreprise auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, notamment au travers de sa charte « Achats et Responsabilité d'Entreprise », afin de partager un socle commun de valeurs et principes, en particulier les dix principes édités par le Pacte Mondial des Nations Unies.

Au regard des obligations concernant les minerais en provenance de zones de conflits (République Démocratique du Congo et pays voisins) notamment issues de la loi américaine Dodd-Frank, Thales tient à rappeler qu'il ne sollicite en aucun cas directement les producteurs de minerais concernés. Néanmoins, et même si le Groupe n'est coté sur aucune des places boursières américaines – ce qui le soumettrait à cette législation-, Thales, conformément à ses engagements en matière de Responsabilité d'Entreprise, notamment vis-à-vis du Pacte Mondial des Nations Unies, porte une attention certaine aux termes de cette loi. Aussi, Thales a mis en place un dispositif pour relayer cette préoccupation au sein de sa propre chaîne d'approvisionnement.

En matière de contrôle des exportations, tant au niveau national qu'international, Thales a mis en place une solide organisation mondiale et renforce en permanence ses mesures et procédures internes. Cet engagement fort vise à protéger la sécurité nationale des états démocratiques et à contribuer à lutter notamment contre la prolifération des armes de destruction massive ; dans cette logique, Thales et les industriels de l'aéronautique et de la défense européens ont soutenu le Traité sur le commerce des armes des Nations Unies qui est entré en vigueur fin 2014.

Depuis 2004, Thales a également cessé toute activité dans le domaine des armes à sous-munitions, choisissant de répondre de façon proactive aux attentes des ONG impliquées sur la question des droits de l'Homme, mais aussi d'anticiper les principes et définitions de la Convention d'Oslo relative à l'interdiction des armes à sous-munitions.

Enfin, dans le cadre d'un dialogue multipartite, Thales participe à nombreux groupes de travail sur la thématique des droits de l'Homme, notamment en vue d'une meilleure prise en compte des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (dits « Principes Ruggie »).

### 5.3.5 INDICATEURS SOCIETAUX

Indicateurs de performance	Description	Données 2015	Périmètre couvert <sup>(a)</sup>	Commentaires/Renvois
G4-SO3	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	121 <sup>(b)</sup>	100 %	<p>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.</p> <p>Cf. le paragraphe <i>Facteurs de risques/ Risques juridiques et de conformité/ Conformité aux lois et règlements/ Ethique des affaires</i>.</p> <p>Cf. également le paragraphe <i>La loyauté des pratiques/ Prévention de la corruption/ Un programme interne de conformité</i>.</p>
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	1'600 <sup>(c)</sup>	100 %	<p>Assurée par deux formateurs multilingues spécialisés dans le domaine de l'éthique des affaires, cette formation de 4 heures se déroule soit sur les campus mondiaux de Thales Université, soit directement sur site. 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.</p> <p>Cf. le paragraphe <i>Facteurs de risques/ Risques juridiques et de conformité/ Conformité aux lois et règlements/ Ethique des affaires</i>.</p>
G4-SO5	Cas avérés de corruption et mesures prises	Aucun signalement	100 %	<p>Afin de maîtriser les risques de corruption, Thales gère ses entités locales à travers une organisation internationale dédiée composée de 5 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.</p> <p>Cf. également le paragraphe <i>La loyauté des pratiques/ Prévention de la corruption/ Un programme interne de conformité</i>.</p> <p>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 signaler des faits dans les domaines comptable, financier, bancaire ou liés au droit de la concurrence ou sur les questions de lutte contre la corruption ; mais également des faits de discrimination, de harcèlement ou de non-respect de la législation sur l'hygiène et la sécurité.</p> <p>En 2015, parmi les signalements, aucun d'entre eux n'était lié à un cas de corruption.</p> <p>Cf. également le paragraphe <i>La loyauté des pratiques/ Prévention de la corruption/ Un programme interne de conformité</i>.</p>

(a) Le périmètre couvert est constitué par l'ensemble des sociétés consolidées financièrement au sein du Groupe.

(b) 116 entités opérationnelles (entités dont Thales a le contrôle) ainsi que les 5 agences régionales mondiales (Asie du Sud & du Sud-Est / Moyen-Orient et Asie de l'Ouest / Europe / Afrique / Amérique latine) de l'organisation internationale « Marchés émergents ».

(c) Entre 2008 et 2015, 7'910 collaborateurs ont été formés à travers le monde, dont 1'600 en 2015.

**Thales**

Tour Carpe Diem – Place des Corolles  
Esplanade Nord – 92400 Courbevoie  
France  
Tél. : + 33 (0)1 57 77 80 00  
[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

**THALES**