



L'APPLICATION DE LA CONVENTION OCDE PAR UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE LA DÉFENSE : L'EXEMPLE THALES

DOMINIQUE LAMOUREUX*

Le Groupe Thales a pris conscience depuis de nombreuses années que la stricte conformité de ses activités internationales aux législations, comme la définition de standards éthiques rigoureux, devait s'inscrire dans la vision stratégique de son développement.

Denis Ranque, Président directeur général de Thales a encore récemment déclaré : « *J'attache personnellement la plus grande importance au respect des comportements éthiques, que ce soit à l'égard de nos clients et de nos fournisseurs, de nos actionnaires et des marchés financiers, de l'ensemble de nos collaborateurs, mais aussi en matière d'environnement et vis-à-vis de la société civile.* »

En effet, Thales exerce des activités sensibles, en adéquation étroite avec le contexte géopolitique, en tant que l'un des leaders mondiaux dans les

domaines de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et de la sécurité. Ses activités sont désormais totalement internationalisées, puisque plus de la moitié de ses 68 000 collaborateurs travaillent hors de l'hexagone et que le Groupe réalise les trois quarts de ses revenus hors de France.

Les évolutions importantes du contexte économique et géopolitique mondial au cours des dernières années et la globalisation de ses activités l'ont incité à faire évoluer en profondeur la conduite de ses opérations, qu'il s'agisse de la gestion des ressources humaines, des pratiques commerciales, du fonctionnement de ses sites industriels ou de l'ensemble de ses relations avec les parties prenantes qui font son environnement.

Ainsi, Thales a été l'un des premiers industriels à prendre en compte ces

* Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise.



transformations et à s'engager de façon volontaire dans une démarche de responsabilité d'entreprise.

UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE EN PROFONDE MUTATION

Au cours de son histoire, Thales a su régulièrement s'adapter aux évolutions de son environnement. Pourtant, en ce début du XXI^{ème} siècle, les transformations du cadre institutionnel dans lequel les entreprises des « industries de souveraineté » exercent leurs activités, sont particulièrement significatives.

En effet, Thales comme les sociétés que le Groupe a progressivement acquises à l'étranger (Royaume-Uni, Pays-Bas, Australie, etc.), ont pendant des décennies conduit leurs affaires dans un strict cadre national, sous le contrôle étroit de l'État. Principal client et parfois même actionnaire, celui-ci fixait aussi en partie la stratégie, déterminait les financements de recherche et de développement, autorisait les exportations, etc.

Compte tenu de cette implantation dite « multidomestique », Thales ne dirige plus ses opérations dans le seul cadre national limité et cohérent, mais dans un nouvel espace stratégique globalisé. Sa gestion s'exerce donc dans un contexte de plus en plus complexe, qu'il s'agisse par exemple du management des ressources humaines ou de son commerce international.

De plus, la globalisation des activités s'est effectivement mise en place bien que ces dernières continuent de

s'appuyer sur des technologies sensibles et stratégiques, inscrites au cœur même de la souveraineté nationale de chaque État. Cette contradiction structurelle pose de multiples défis aux entreprises transnationales, comme à leurs autorités de tutelle, et justifie des modes de gestion et de conduite renouvelés selon des concepts innovants en matière de gouvernance d'entreprise.

Transparence et traçabilité toujours accrues

Dans cet espace économique international se combinent aussi bien des règles fixées par des organismes internationaux et des parlements nationaux, souvent d'ailleurs hétérogènes, que des « exigences normatives » édictées par de multiples intervenants (opinions publiques, organisations non gouvernementales et autres parties prenantes).

En l'absence d'une gouvernance mondiale, la combinaison et la complexité de ces différents prescripteurs contribuent à accroître l'incohérence dans laquelle les entreprises doivent conduire leurs affaires. D'autant plus que ces prescriptions, codes, standards, souvent d'origine anglo-saxonne et rassemblés sous le terme de « *soft law* », peuvent parfois se trouver en décalage - sinon en opposition - avec les systèmes juridiques des autres pays.

En conséquence, dans un espace de plus en plus globalisé, et un environnement législatif et normatif complexe, composé de multiples organes prescripteurs, la demande de transparence ne cesse de croître et contraint les entreprises à conduire



irréremédiablement leurs activités dans des processus intelligibles marqués par une traçabilité renforcée.

L'Éthique, un mode de management

Face à ces évolutions de la gouvernance mondiale, les organes publics, qui ont le monopole de la fabrication de la loi ou « *hard law* », voient leur domaine se réduire peu à peu, parce qu'une loi « *dure* » s'adapte mal à une situation en perpétuel mouvement, avec laquelle elle ne serait jamais en phase. Pour être précise, elle est condamnée à des révisions très fréquentes, qui la rendent illisible.

Aussi le législateur doit, de plus en plus, se limiter à énoncer des principes lapidaires. Il appartient alors à l'entreprise de définir, par des codes, référentiels, standards, etc., la conduite de ses affaires dès lors que la loi est imprécise ou muette.

Le concept d'Éthique et de Responsabilité commence où la loi s'arrête.

Les conséquences de ces évolutions du contexte managérial font qu'une responsabilité croissante est transférée à l'entreprise, avec un impact direct sur sa gestion et sa façon de conduire ses affaires. Conscient de cette mutation depuis des nouvelles conditions dans lesquelles s'exerce son activité, Thales, depuis quelques années, a décidé de déployer une démarche de Responsabilité d'Entreprise globale et pérenne.

En effet, pour respecter ses objectifs économiques, dans un cadre législatif et normatif contraignant, le manager doit constamment faire des arbitrages entre les différentes normes qui

s'imposent à lui. Il doit au cas par cas doser les efforts que l'entreprise fait entre un minimum et un optimum, qui, loin de mettre en péril la survie de l'entreprise, à savoir la réalisation de bénéfices, permet ainsi son développement régulier et harmonieux à long terme. Ces choix éthiques forment désormais l'essentiel des responsabilités du manager, sachant que les intérêts à prendre en considération sont toujours plus nombreux et plus précis, et que les arbitrages entre tous ces intérêts sont toujours plus fréquents et toujours plus délicats à effectuer.

Le management doit également prendre en compte et concilier les exigences morales de chacun des collaborateurs de l'entreprise qui, avec l'internationalisation croissante des échanges, sont issus de cultures et de traditions souvent très hétérogènes. Ce cadre mondialisé impose, pour une gestion efficace des équipes, de passer de l'implicite à l'explicite, de l'oral à l'écrit, du discrétionnaire au « normé ». Ceci conduit à un nouveau paradigme du management.

La maîtrise des risques

Entreprendre a toujours été synonyme de prise de risques. Toutefois, la circulation mondiale de technologies sensibles, la complexification de l'environnement juridique et normatif, l'émergence de nouvelles exigences sociétales, sous une pression concurrentielle accrue, renforcent la nécessité de toujours mieux identifier et maîtriser ces risques. De surcroît, la judiciarisation renforcée de la vie économique engendre la mise en œuvre plus fréquente des responsabilités



civiles et pénales de l'entreprise, en tant que personne morale, comme de ses dirigeants.

En conséquence, et compte tenu de son secteur d'activité, Thales fonde sa démarche de Responsabilité d'Entreprise sur une analyse rigoureuse des risques, mais également sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les plus hauts organes de gouvernance de la société et communiquées à tous les collaborateurs.

Cette démarche permet de renforcer la sensibilité du management aux différents enjeux associés, tout en faisant évoluer les dispositifs existants dans le cadre d'un processus d'amélioration continu déployé au sein de l'ensemble des composantes du Groupe.

Des processus pertinents

Pour Thales, conduire ses affaires de façon responsable signifie d'abord respecter les réglementations relatives au commerce international, et particulièrement prendre les mesures nécessaires pour ne pas exporter des technologies sensibles et des systèmes de défense vers des pays classés à risque, pour des motifs de prolifération d'armes de destruction massive et de menaces terroristes.

En outre, dans un secteur où les offres de produits et de services représentent des montants très importants et où les transactions peuvent se faire dans des pays peu soucieux de l'éthique, Thales renforce ses procédures internes pour lutter le plus efficacement possible contre la corruption.

Enfin, dans un contexte d'ouverture mondiale, Thales doit plus que jamais

mettre en œuvre une politique lui permettant de recruter les collaborateurs les plus qualifiés, s'assurer de leur développement et de leur performance, et maintenir leur qualification au niveau le plus élevé.

Le développement des meilleures pratiques

L'entreprise peut être mise en péril si ses concurrents, du fait d'arbitrages moins contraignants, c'est-à-dire moins « éthiques », réussissent à n'appliquer que le minimum des contraintes légales. C'est pourquoi, il importe de développer des démarches sectorielles pour établir, entre toutes les entreprises d'un même domaine, des normes médianes sous forme de « meilleures pratiques » ou « *best practices* ». En les faisant respecter par tous, il devient alors possible de rétablir l'égalité des conditions de la concurrence. Thales a ainsi engagé une démarche de ce type avec ses concurrents au niveau de l'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD).

L'ÉTHIQUE DU COMMERCE INTERNATIONAL

Comme déjà indiqué, compte tenu de la nature de ses activités, la maîtrise et le contrôle de la sécurité des opérations commerciales et financières représentent pour Thales l'un des enjeux majeurs de sa Responsabilité d'Entreprise. Ces impératifs se traduisent concrètement par des procédures strictes en matière de prévention de la



corruption mais aussi par un contrôle rigoureux de la destination finale de ses matériels et de ses technologies.

Des procédures rigoureuses de prévention de la corruption

Un ensemble cohérent de directives et de strictes procédures de délégations a ainsi été défini pour permettre un respect des législations nationales et internationales en matière de prévention de la corruption.

Une attention toute particulière a ainsi été portée afin qu'aucune relation contractuelle avec un agent ou prestataire de services en matière d'environnement du commerce international ne soit conclue directement par les Unités opérationnelles.

L'ensemble des moyens consacrés au support commercial apporté aux Unités opérationnelles, pour leurs opérations à l'exportation, est en effet rassemblé dans des organisations spécifiques, notamment Thales International.

C'est à elles seules que le Groupe reconnaît l'expertise nécessaire pour maîtriser ces questions complexes qui s'exercent dans un strict cadre réglementaire. Cette politique a pour objectif non seulement d'améliorer l'efficacité commerciale du Groupe, mais également de garantir un contrôle de la bonne conformité des opérations. Ces procédures et directives s'appliquent à l'ensemble des prestataires de services commerciaux, personnes morales ou physiques (entreprises ou cabinets de conseil, par exemple) qui interviennent sur les marchés publics comme privés.

À ce titre, la sélection des consultants au service du Groupe impose qu'ils aient, au niveau régional sinon international, une expertise reconnue dans leur domaine d'intervention. Cette sélection fait l'objet de procédures contraignantes qui comprennent, entre autres, un questionnaire de candidature détaillé, la fourniture de tous les documents officiels de l'entreprise (type registre du commerce, etc.), et notamment ses derniers rapports annuels, ainsi que l'engagement des dirigeants à se conformer aux prescriptions éthiques du commerce international.

L'ensemble de ces informations est analysé par un organisme extérieur qui valide l'ensemble des données recueillies. De plus, sont précisées sous forme de « *Show Stopper* », ainsi que les informations qui conduisent à interrompre le processus de « *Risk Factor* », les informations qui justifient des investigations renforcées et une prise de décision, par le responsable hiérarchique supérieur, en plus du signataire habituel. Le règlement des prestations de consultance est également inscrit dans un cadre de procédures contraignantes. Par exemple, aucun règlement n'est autorisé dans un établissement financier localisé dans un paradis fiscal, et ce règlement doit évidemment correspondre à une réelle prestation et être en rapport avec le niveau de celle-ci.

L'ensemble de ces procédures est intégré dans un « *Best Practice Handbook* » développé et approuvé par la Direction Générale du Groupe. Un processus est engagé de façon continue pour améliorer l'exhaustivité des procédures et leur contrôle interne dans le cadre d'une démarche de progrès.

Le contrôle de la destination finale des matériels et technologies

Dans un contexte géopolitique où se multiplient les crises locales et régionales, mais aussi se développent de nouvelles menaces liées notamment au terrorisme, Thales s'impose une attitude d'entreprise responsable en encadrant de manière stricte la vente et la cession de ses matériels. Pour faire face à ces enjeux, Thales ne se contente pas de respecter les réglementations nationales, européennes ou internationales, mais déploie une démarche proactive se traduisant par la mise en œuvre de son propre dispositif de contrôle à l'exportation.

Certes, les systèmes de contrôle des exportations exercés par les administrations des pays où Thales est établi sont extrêmement rigoureux et s'inscrivent dans un arsenal réglementaire très strict et contraignant. Toutefois, les matériels produits intégrant quasi systématiquement des sous-ensembles, composants ou technologies provenant de nombreux pays industrialisés, notamment des États-Unis, les obligations en matière de conformité à la réglementation dépassent le strict cadre national. Aussi, Thales, a mis en place, à travers une démarche responsable et volontaire, un dispositif contribuant non seulement à une stricte conformité, mais également au respect des standards les plus élevés dans ce domaine.

Un strict dispositif de contrôle des exportations

Thales a mis en œuvre un dispositif

global, applicable dans tous les pays, en vue d'assurer la plus grande traçabilité de ses opérations. Ce dispositif comprend notamment des programmes internes de contrôle qui s'appuient sur des « standards de bonnes pratiques » pour chaque opération critique (achat, sous-traitance, suivi des composants, autorisation d'exportation, transfert technologique, etc.) applicables par l'ensemble de ses Unités. Intégrés dans les processus industriels, ils sont adaptés à chaque organisation pour renforcer l'efficacité du contrôle.

Un Comité de Surveillance au niveau Corporate, dédié au contrôle des exportations a pour mission, non seulement de définir la politique du groupe Thales afin d'assurer sa conformité, au sens large, avec les règles et législations internationales, mais aussi de veiller à ce que dans chaque pays d'implantation de Thales, les Unités soient en parfaite conformité avec les législations locales relatives aux transferts de biens et technologies. Ce Comité a aussi pour objectif d'évaluer les progrès de mise en conformité, et de valider les propositions d'amélioration qui lui sont faites.

L'ÉTHIQUE ET LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE DU GROUPE

Il est apparu manifeste à la Direction Général du Groupe qu'une politique de conformité ne pouvait pas se limiter aux seules questions du commerce international, mais devait s'inscrire dans la globalité des opéra-



tions. Ainsi a été mise en place une démarche d'Éthique et de responsabilité d'entreprise qui s'appuie sur des approches transverses et couvre les questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales avec une organisation dédiée. Parallèlement, des outils particuliers ont été développés en support de cette démarche, et visent à favoriser le partage et l'appropriation des valeurs de Thales par l'ensemble des collaborateurs.

Un Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise

Pour accompagner le Code d'Éthique et permettre son déploiement, Thales a mis en place une organisation spécifique sous la forme d'un Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Ses missions consistent à :

- contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise, notamment en publiant le Code d'Éthique de Thales ;
- alerter et proposer les orientations sur les normes éthiques relatives aux questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales ;
- veiller au déploiement et à l'évolution du Code d'Éthique au sein de Thales ;
- définir le plan de formation et de communication approprié ;
- coordonner le réseau des Responsables Éthiques ;
- trancher les questions soumises par les Responsables Éthique ;
- diligenter les enquêtes utiles en cas de non-respect du Code et proposer au

management les éventuelles actions/sanctions adaptées.

Le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise peut recevoir toutes les questions qui lui sont soumises sur l'application et le contrôle des dispositions du Code d'Éthique. Il publie un « Rapport Annuel de Responsabilité d'Entreprise ».

Une Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise

Afin de mettre en œuvre les actions décidées par le Comité Éthique, Thales s'est doté d'une Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Cette dernière s'appuie en priorité sur les différentes Directions fonctionnelles ou opérationnelles du Groupe, mais aussi sur les structures propres aux principaux pays d'implantation.

Les missions confiées à cette Direction ont pour objectif de :

- tenir à jour le Code d'Éthique, contribuer à la définition et au déploiement des meilleures pratiques et fixer les normes en matière d'éthique du commerce (prévention de la corruption, contrôle des exportations, etc.) ;
- prévenir les atteintes au Code d'Éthique et, le cas échéant, participer à l'instruction des dossiers de non-conformité ;
- préconiser les actions de sensibilisation et d'information au sein du Groupe et créer une culture de responsabilité, en développant les mécanismes d'appropriation nécessaires ;
- élaborer et mettre en œuvre les outils de formation en matière d'éthique du commerce ;

- mettre en œuvre la démarche éthique du Groupe, en s'appuyant sur le réseau des Responsables Éthiques et des *Compliance Officers* ;
- représenter le Groupe, au plan international, auprès des associations professionnelles et organisations gouvernementales ou non gouvernementales afin de promouvoir ou de défendre l'image et les intérêts de Thales, ainsi qu'auprès des clients et partenaires en concertation avec les Unités ;
- participer à la veille et aux évolutions réglementaires ou normatives, afin de les rendre le plus favorable possible au développement de Thales, et les diffuser en interne.

- être en charge des recours des salariés confrontés à des cas de non-respect des législations (discrimination, harcèlement, etc.) ou de comportements contraires au Code d'Éthique.

Un Code d'Éthique

Élaboré en 2001, le Code d'Éthique de Thales guide le comportement professionnel des collaborateurs du Groupe envers les différentes parties prenantes. Il précise ses comportements notamment vis-à-vis des actionnaires et des marchés, des partenaires extérieurs directs, des collaborateurs mais aussi de la société civile ou encore de l'environnement.

Cet outil est un élément essentiel véhiculant les valeurs de l'entreprise auprès de tous les salariés. Il démontre clairement l'attachement de Thales au respect de principes éthiques exigeants dans la conduite des affaires.

Ces engagements éthiques résultent d'un processus d'analyse approfondi, d'études, de rédactions et de validations internes multiples. Les dirigeants, consultés dans le cadre d'une démarche volontaire, ont souhaité tout à la fois réaliser une synthèse des meilleures pratiques existantes et répondre aux nouvelles contraintes internationales, économiques, sociales et environnementales.

En 2007, compte tenu de l'expérience acquise après six années de mise en œuvre, le Code a été actualisé et complété, notamment en intégrant un mécanisme d'alerte éthique. Ce nouveau Code d'Éthique, traduit en six langues a été diffusé à l'ensemble des collaborateurs en milieu d'année

Des Responsables Éthiques

Des Responsables Éthiques décentralisés, encore appelés *Ethics Officers*, sont nommés au niveau des principales structures du Groupe par pays et par métier. De façon opérationnelle, ils ont pour mission de :

- diffuser le Code d'Éthique, ainsi que les recommandations relatives à la démarche éthique du Groupe et leurs déclinaisons au niveau des Divisions et Pays, et suivre leur application ;
- veiller à la formation et à la sensibilisation des salariés ;
- pour les Responsables Éthique Pays, adapter les normes éthiques du Groupe aux législations et pratiques locales (par exemple : cadeaux, réceptions, voyages, etc.) ;
- répondre aux questions posées sur l'application des dispositions du Code d'Éthique ;



2007. Un dispositif global en matière de communication interne a accompagné cette diffusion.

Des outils adaptés de sensibilisation et de formation

La distribution du Code est accompagnée par le déploiement d'un plan de formation prenant différentes formes. Thales Université a ainsi intégré, dans l'essentiel de ses formations et pour chacune des filières, un module spécifique consacré aux questions éthiques liées à cette filière. Par ailleurs, l'Éthique ou plus généralement la Responsabilité d'Entreprise, est systématiquement traitée dans l'ensemble des formations « transverses » consacrées au management. Et pour assurer la sensibilisation de tous les collaborateurs, un programme d'e-learning est en cours de développement.

Une rubrique du site intranet ThalesWeb présente la politique Éthique. Elle permet de répondre aux principales questions des collaborateurs dans ce domaine et participe au bon fonctionnement du réseau Éthique pour recueillir l'information et partager les expériences.

Afin de décliner de façon plus détaillée et plus pragmatique certains points évoqués dans le Code d'Éthique, des guides dits de comportement ou guide de référence ont été publiés.

La maîtrise des risques et l'échange des meilleures pratiques

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

Les mécanismes d'audit interne ont également été améliorés par le renforcement des moyens de la Direction de l'Audit, ainsi que par un élargissement de ses missions. L'animation de cette démarche est initiée et suivie par le Comité Risques et Contrôle Interne.

La démarche d'amélioration permanente s'appuie également sur l'échange des « meilleures pratiques » entre les différents partenaires du Groupe.

Ce processus est mis en œuvre tout particulièrement au travers des relations que le Groupe entretient avec diverses organisations professionnelles, telles que le Medef (Mouvement des Entreprises de France), le CBI (Confederation of British Industry), le BIAC (Business and Industry Advisory Committee of the OECD), l'ICC (International Chamber of Commerce), l'ASD (AeroSpace and Defence Industries Association of Europe) ou encore l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) mais aussi l'IBE (Institute for Business Ethics), etc.

Hier, l'éthique était UNE mode dans le management, aujourd'hui, elle devient UN mode de management.

