

Améliorer le développement professionnel en anticipant mieux

- A - ANTICIPATION : UN DROIT FONDAMENTAL POUR CHAQUE
SALARIE, LA RESPONSABILITE SOCIALE DE THALES ET UN
ENGAGEMENT DES SYNDICATS ET DES INSTANCES
REPRESENTATIVES DU PERSONNEL**
- B –ANTICIPER COLLECTIVEMENT LES EVOLUTIONS A MOYEN
TERME DES FAMILLES PROFESSIONNELLES**
- C – PARTAGER LES INFORMATIONS RELATIVES AUX PARCOURS
PROFESSIONNELS ET AUX EMPLOIS**
- D – PROPOSER UN ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL POUR TOUS LES SALARIES**
- E – PROPOSER DES FORMATIONS ADAPTEES AUX BESOINS DE
THALES ET PERMETTANT DES PARCOURS PROFESSIONNELS DE
QUALITE**
- F –ASSURER L’EGALITE HOMMES/FEMMES EN MATIERE DE
DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**
- G – PROMOUVOIR LA DIVERSITE POUR MIEUX RECRUTER**
- H - ATTIRER, ACCUEILLIR ET FORMER LES NOUVEAUX VENUS**
- I – APPLIQUER LE PROCESUS D’ANTICIPATION**
- J -SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DE L’ACCORD EUROPEEN**

A- ANTICIPATION : UN DROIT FONDAMENTAL POUR CHAQUE SALARIE, LA RESPONSABILITE SOCIALE DE THALES ET UN ENGAGEMENT DES SYNDICATS ET DES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

Offrir à chaque salarié¹ une vie professionnelle variée et enrichissante, dans un contexte d'évolution permanente, constitue aujourd'hui l'un des principaux enjeux de Thales.

Avancées technologiques, concurrence internationale, situation économique, évolution des exigences des clients : de toute évidence, les salariés désireux de maintenir ou d'améliorer leur employabilité et de sécuriser leur futur doivent relever de nombreux défis. Toutefois, la Direction et les syndicats de Thales se sont engagés à ne pas laisser les salariés seuls face à ce contexte professionnel exigeant. Thales se veut un employeur de référence et propose à tous ses salariés, quelque soit le niveau de responsabilité de leur poste ou leur famille professionnelle, de les soutenir dans leur aventure professionnelle par des meilleurs parcours.

Par ailleurs, le marché de l'emploi évoluant très rapidement, des pénuries de main-d'œuvre pourraient apparaître en particulier pour les métiers d'ingénieurs et de techniciens qualifiés. Thales se doit de réagir face à cette nouvelle situation et d'améliorer son attractivité pour pouvoir satisfaire ses besoins et soutenir sa croissance.

¹ Le terme salarié doit être compris comme représentant l'ensemble des employés des entreprises concernées par l'accord.

De plus, le contexte global de crise économique mondiale met une pression supplémentaire sur les entreprises, les conduisant à adopter un comportement de plus en plus socialement responsable.

Les parties au présent accord reconnaissent que le concept de Développement Professionnel est clé pour le succès de chaque individu et le développement de Thales.

Il a pour objet de faire évoluer chaque salarié dans un environnement formateur afin de lui permettre d'être efficace tant dans son métier actuel que futur et de développer pleinement son potentiel.

Le développement professionnel inclus l'orientation, la formation sur le poste, le travail en réseau, l'accompagnement, la mobilité et la formation. Il s'agit d'un effort permanent et d'une responsabilité partagée entre l'entreprise et chaque salarié, quel que soit son niveau de responsabilité, son âge ou sa famille professionnelle.

Les parties considèrent que chaque salarié est en droit de savoir ce que l'entreprise prévoit pour sa famille professionnelle* son emploi et son lieu de travail. Chaque salarié a également le droit de définir, avec son manager, une orientation de carrière et, dans ce contexte, de bénéficier d'un environnement apprenant, lui donnant accès aux formations nécessaires à son évolution professionnelle.

* Famille professionnelle :

Une famille professionnelle au sein de Thales est un groupe d'emplois qui ont des caractéristiques communes en terme de missions, de responsabilités et de compétences. Thales distingue 62 familles professionnelles rassemblées dans 15 grandes familles génériques (voir présentation des familles professionnelles).

L'anticipation repose sur notre capacité conjointe à :

- Identifier bien à l'avance les changements ou innovations clés et à élaborer des plans d'action pour les accompagner.
- Former, offrir des opportunités de formation et de développement et soutenir chaque salarié en vue de diversifier ses expériences, créer davantage d'opportunités et définir de meilleurs parcours professionnels
- Encourager les salariés à saisir les opportunités de formation

Le présent accord, axé sur l'anticipation, ne traite pas les problèmes stratégiques ou industriels à court terme, qui ont une incidence sur l'emploi en termes quantitatifs. Ils seront en effet abordés, si la situation se présente, au niveau national, dans le cadre juridique adapté et par le dialogue social. L'objet de cet accord vise plutôt, par une anticipation adéquate, à éviter autant que possible ces situations.

Ce premier accord européen de Thales a pour objet de définir, au niveau européen, des principes communs et d'offrir ainsi aux sociétés du groupe Thales et aux salariés les meilleurs outils et processus en matière de développement professionnel, qui seront déployés dans chaque pays de façon permanente et au moins pour la première fois au cours des trois prochaines années.

Cet accord sera appliqué dans le respect des cultures nationales et locales des pays concernés.

A1- UNE VISION EUROPEENNE PARTAGEE

En tant que groupe international bénéficiant d'une solide position en Europe, Thales souhaite, dans la mesure du possible, jouer un rôle de leader en termes d'innovation sociale en Europe.

Cette ambition des parties à l'accord s'inscrit dans le cadre législatif européen, notamment le Traité établissant la Communauté européenne qui prévoit dans son article 125 (Titre VIII Emploi) que :

« Les États membres et la Communauté s'attachent, conformément au présent titre, à élaborer une stratégie coordonnée pour l'emploi et en particulier à promouvoir une main-d'œuvre qualifiée, formée et susceptible de s'adapter ainsi que des marchés du travail aptes à réagir rapidement à l'évolution de l'économie (...) ».

En mars 2000, les Etats membres de l'Union européenne ont lancé la « Stratégie de Lisbonne » visant une « *croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi, d'une plus grande cohésion sociale et d'objectifs d'emploi à long terme.* » Pour atteindre cet objectif et soutenir cette stratégie commune, le Conseil européen a récemment proposé, dans une décision du 15 juillet 2008, des actions clés dont, notamment :

- « *Améliorer la réponse aux besoins du marché du travail par une meilleure anticipation des besoins de compétences, des pénuries et des blocages sur le marché du travail* ».
- « *Adapter les systèmes de formation pour répondre à de nouvelles exigences de compétence* ».
- « *Offrir aux salariés des possibilités de formation tout au long de leur vie* ».

A2 – UNE APPROCHE EUROPEENNE FONDEE SUR LE PARTAGE DE BONNES PRATIQUES ET LA TRANSPARENCE

Cet accord européen exprime également une volonté commune du management de Thales et des syndicats de réunir et de partager les

connaissances, et de tirer profit de l'appartenance à un même groupe en mutualisant les meilleures pratiques des différents pays.

C'est la raison pour laquelle l'accord s'articule autour de la collecte, de l'analyse et de la volonté de partage des bonnes pratiques existantes, dont certaines figurent au sein même de ce texte.

Des actions seront conduites après signature de l'accord, par l'instance nationale appropriée dans chaque pays.

Les dispositions de cet accord s'inspirent des bonnes pratiques actuelles sélectionnées et discutées par les parties. Elles se fondent également sur la volonté de transparence, reflet de l'une des valeurs les plus importantes de Thales : « le partage de connaissances ».

A3 - FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL

Un organe transnational consacré au dialogue social existe déjà. Cela a ouvert la voie à une vision européenne d'une nouvelle politique sociale pour Thales. Par le présent accord, les parties signataires expriment leur volonté d'appliquer des outils et processus à toutes les sociétés Thales en Europe. Un dialogue social dynamique associé à l'implication active des représentants des salariés sera indispensable pour atteindre les objectifs de cet accord-européen.

B - ANTICIPER COLLECTIVEMENT LES EVOLUTIONS A MOYEN TERME DES FAMILLES PROFESSIONNELLES

Bonnes pratiques :



1. Processus d'anticipation (STEP)

Le projet STEP (projet d'évaluation des compétences), introduit au sein de la Business Line Surface Radar, est un processus basé sur une approche ascendante et une succession de discussions structurées en 4 phases.

Fondé sur le travail des « coordinateurs des domaines de compétence », désignés pour chaque famille professionnelle, le projet STEP vise à définir, au sein de la BL, les profils de compétence nécessaires pour faire face aux besoins de l'activité et aux défis techniques identifiés pour les deux prochaines années.

STEP propose un bilan entre la situation actuelle de la BL et le type de profil de compétence ciblé d'un point de vue quantitatif et qualitatif (système de smileys).

Un plan d'action et des priorités de formation sont alors définis pour chaque domaine de compétence pour combler l'écart entre l'éventail de compétences ciblé et les compétences actuellement existantes. Les managers et les RH sont profondément impliqués tout au long du processus STEP.



2. Familles professionnelles : Evolution et Anticipation dans Thales Alenia Space (TAS)

Afin de bénéficier d'une vision stratégique de l'évolution des familles professionnelles, cohérente avec la stratégie du business et les tendances technologiques, d'anticiper les besoins en termes de ressources et de définir un plan d'action à moyen/long terme pour répondre aux évolutions des exigences de la famille professionnelle, TAS a mis au point une méthodologie particulière. Au niveau national, cette dernière prévoit d'analyser la répartition actuelle des ressources par famille professionnelle, les informations relatives à cette population et d'impliquer les chefs d'équipe dans la définition de l'évolution à court/moyen terme (3 à 5 ans) de certaines familles professionnelles (besoins et criticités).



3. Anticipation au sein de la famille professionnelle Logiciel

Pour apporter une réponse innovante et compétitive aux défis majeurs que la famille professionnelle Logiciel doit relever, un bilan partagé de la famille professionnelle Logiciel à l'horizon 2012 a été effectué et trois orientations de carrière possibles pour chaque ingénieur logiciel ont été proposées :

- *rester au sein de la famille professionnelle Logiciel,*
- *se développer au sein de la famille professionnelle Logiciel*
- *mobilité vers d'autres familles professionnelles.*

Des actions spécifiques de communication et de participation ont été déployées vers quatre communautés : les représentants des salariés, la Direction, la communauté des RH et surtout, les salariés de la famille professionnelle.



4. Anticipation des besoins pour les spécialistes/experts d'un domaine

La division Aerospace au Royaume-Uni se repose sur un petit groupe de spécialistes et d'experts intervenant à un niveau de responsabilité important et parfois international grâce à un savoir ou une expertise unique au sein d'un domaine d'activité technique. Compte tenu du profil d'âge de ces experts, l'entreprise est confrontée à la difficulté de recruter des compétences spécifiques et de remplacer certaines compétences à l'identique. Afin d'assurer ce renouvellement fondamental pour l'activité, un plan de développement professionnel prévoit un congé pour des formations externes et sur le poste destiné aux personnes pressenties pour évoluer vers des rôles de spécialistes/experts. En fin d'année, une analyse du processus est effectuée afin d'améliorer et d'évaluer l'efficacité des actions.

Les parties conviennent que les discussions sur le développement professionnel et l'évolution de carrière qui auront lieu entre les managers et les salariés (tous deux formés afin d'assurer la qualité de cette discussion) seront enrichies par des débats et apports collectifs organisées de la façon suivante :

B1- Au niveau du groupe et de chaque pays : analyse qualitative par famille professionnelle :

Avec une vision à moyen terme, les managers, les RH et les meilleurs experts du groupe identifieront et analyseront chaque année, par famille professionnelle, les évolutions technologiques, les innovations majeures ou les besoins de compétences. Ces analyses, qui dégagent des grandes tendances, seront partagées avec les syndicats dans l'instance nationale appropriée dans le pays, et au niveau européen.

Ces instances auront la possibilité d'établir leur propre vision et de débattre de ces tendances.

De plus, une information annuelle sera fournie au Comité d'Entreprise Européen.

Ces débats permettront à la direction, aux représentants des syndicats et aux membres du comité d'entreprise européen, d'adopter une approche commune des éventuelles conséquences sur les familles professionnelles, sur le plan qualitatif et, dans une certaine mesure, quantitatif. Cette vision prospective devrait expliciter dans quelle mesure les exigences clés des emplois évolueront. Il ne s'agit pas d'un exercice prévisionnel car les effectifs détaillés ne peuvent pas être extraits des différents business plans d'entreprise. Ce cadre collectif fournira toutefois un environnement important permettant à chaque individu de

définir son propre parcours professionnel. Au total, l'anticipation se doit d'être collective et faire l'objet de discussions collectives afin de faciliter les choix individuels dans les orientations proposées.

Cette analyse prospective partagée et, si nécessaire, personnalisée par activité, devrait se traduire par un choix d'orientations de carrière et à la définition de parcours de formation pour chaque employé.

B2 – Contributions locales

Les parties conviennent que des analyses complémentaires, par unité et par pays, seront réalisées localement. Cette contribution tient compte de l'analyse qualitative par famille professionnelle et des conséquences de l'évolution du business sur les compétences. Elle sera présentée aux instances locales de représentation des salariés (comités d'entreprise s'ils existent) pour information/consultation. Ces informations seront ensuite mises à la disposition de tous les salariés concernés, sur une base collective et selon les modalités adéquates, au cours des semaines précédant le lancement de la campagne d'entretiens de développement professionnel.

C – PARTAGER LES INFORMATIONS RELATIVES AU PARCOURS PROFESSIONNEL ET AUX EMPLOIS

Bonnes pratiques :



5. Les espaces de Développement Professionnel

Les espaces de développement professionnel permettent à chaque salarié de disposer d'informations permanentes et confidentielles, soit en accès libre soit dans le cadre d'un entretien avec un conseiller, concernant les sujets suivants :

- *l'évolution des emplois et des familles professionnelles,*
- *les mesures proposées quant à la gestion de l'emploi dans la société,*
- *les opportunités de mobilité proposées au sein ou à l'extérieur du groupe THALES.*



6. Transparence & communication sur les postes ouverts

Pour répondre à une importante croissance de son activité et respecter l'engagement de transparence de la Société, Thales Espagne met en œuvre de nombreuses initiatives afin de mettre en avant et de communiquer tous les postes vacants à l'ensemble des salariés à des fins de mobilité éventuelle ou d'évolution du parcours professionnel.

Le Comité d'entreprise est associé à ces mesures qui reposent essentiellement sur : la publication mensuelle des emplois vacants sur différents sites et supports, une brochure spécifique délivrée aux salariés avant la formation et les événements importants, des réunions hebdomadaires entre les RH et les opérationnels pour identifier et anticiper les besoins en profils et ressources, l'application de e-Staffing et un plan de communication important (en interne et en externe).



7. Les journées Métiers

Outils d'orientation, les journées Métiers sont des journées portes ouvertes au cours desquelles la société présente les parcours professionnels à l'ensemble des salariés. Elles s'adressent notamment aux salariés ne connaissant pas pleinement l'organisation de la société et permettent de tenir les salariés informés de l'état du marché interne de l'emploi et des opportunités d'évolution de parcours professionnels. Les représentants clés des fonctions mises en avant durant les journées Métiers procèdent à des présentations axées sur la croissance professionnelle et les « success stories ». Des brochures d'information sont également distribuées et des créneaux horaires sont prévus pour répondre aux questions posées.

Une fois discutées et améliorées, les analyses sur le moyen terme seront partagées avec les salariés. Il est essentiel pour chaque employé d'accéder aux informations pour mieux construire son avenir professionnel.

C1 – Informations sur les tendances d'évolution par famille professionnelle et parcours professionnel

Le premier droit consiste à pouvoir accéder aux informations sur l'avenir des familles professionnelles et les possibles orientations de carrière.

Des espaces de Développement Professionnel seront créés progressivement dans les trois prochaines années dans tous les sites de Thales. La mise en œuvre de ces espaces de Développement Professionnel commencera dès la signature de l'accord.

L'adaptation et la mise en œuvre des espaces de Développement Professionnel seront définies dans les plans de déploiement nationaux

Les espaces de Développement Professionnel sont des endroits spécifiquement dédiés, auxquels les salariés pourront accéder régulièrement, ou plusieurs fois par mois, en fonction de la taille de l'établissement, et gérés par une personne identifiée. Les salariés y trouveront des données, des informations sur les formations disponibles mais pourront également consulter les experts et professionnels RH à propos de leur propre famille professionnelle ou d'une autre, s'ils souhaitent organiser une mobilité professionnelle.

Les espaces de Développement Professionnel sont organisés de manière à accueillir tous les salariés qui le souhaitent, dans les meilleures conditions. Le local de l'espace de Développement

Professionnel devra permettre aux salariés de s'informer, de bénéficier d'un large accès aux informations utiles, de moyens adaptés (Internet, Intranet, brochures) et il servira de lieu d'accueil.

C2– Informations sur les postes ouverts

Les parties conviennent que la réussite de la mobilité repose sur la communication efficace des postes ouverts et l'accès facilité des salariés aux informations utiles. Un rapport sur l'utilisation et les résultats des processus et outils existants sera mis à la disposition des syndicats nationaux et des instances représentatives du personnel dans les pays. Des actions correctrices pourront être définies. Les entreprises entrant dans le champ d'application de cet accord développeront et mettront en oeuvre tous les outils garantissant la communication et la transparence en matière de vacance de postes, notamment :

- Mise en oeuvre de l'outil informatique de Thales e-Staffing, permettant aux salariés d'effectuer, par Internet ou Intranet, les opérations suivantes :
 - accès à une présentation complète des postes à pourvoir y compris les postes à l'international
 - possibilité de postuler directement, en toute confidentialité ou de déposer simplement son CV en mentionnant son projet de mobilité
 - proposition de mutation éventuelle dans une autre entité

e-Staffing, qui est déjà utilisé dans dix pays européens, sera étendu à tous les autres pays d'ici mi-2009.

- Informations régulières sur les postes ouverts par tous les autres moyens utilisés localement (brochure, magazine, affichage sur le lieu de travail....)

D – PROPOSER UN ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL POUR TOUS LES SALARIES

Bonnes pratiques :



8. Un Entretien de développement professionnel (EDP) pour tous

L'Entretien de Développement Professionnel a été entièrement mis en œuvre chez Thales RSS sur la base d'un accord collectif conclu avec le comité d'entreprise. Cet accord prévoit principalement l'organisation d'un EDP chaque année pour tous les salariés, un EDP entre le salarié et son manager, des retours d'information structurés, un suivi par les RH et le comité d'entreprise, la formation des managers sur le déroulement d'un EDP (+ kit d'outils). En cas de conflits, les RH et le comité d'entreprise trouveront une solution, et les managers et les salariés sont responsables de la réalisation de l'EDP.



9. Préparation de l'EDP

L'organisation d'un EDP ciblé passe par une bonne préparation avant la discussion à proprement parler. Chaque manager doit aborder des sujets spécifiques : analyse de la formation effectuée l'année précédente (pertinence, etc.), développement (formation) prévu, aspirations professionnelles, mobilité éventuelle au sein de la famille professionnelle, de la fonction et/ou du site, besoins et exigences professionnels en adéquation avec les plans d'entreprise stratégique SBP1 et 2.

Par ailleurs, tous les nouveaux responsables sont parfaitement formés aux différents aspects du processus de EDP et chaque année, tous les salariés peuvent accéder sur le site Intranet aux informations et directives pertinentes afin de préparer un EDP efficace.



10. Session d'orientation

En France, Thales Université propose une session de deux jours, intitulée « Point d'orientation », pour permettre aux salariés justifiant de 5 années d'expérience professionnelle de réfléchir à l'orientation qu'ils veulent donner à leur début de carrière. A l'issue de ces 2 jours, les participants acquièrent une vision plus claire d'eux-mêmes et de la société, par une évaluation de leurs atouts techniques et personnels, le développement de leur connaissance de Thales et la prise en compte des différentes opportunités au sein de Thales.

Sur la base de l'analyse et des informations partagées de manière collective, le développement professionnel sera adapté pour chaque personne au sein du groupe. C'est pourquoi, Thales souhaite donner à chaque salarié l'occasion de participer chaque année à un entretien de développement professionnel avec son manager, porte-parole du groupe. La discussion sur l'avenir étant d'une grande importance, les parties considèrent qu'il est essentiel de ne pas combiner cette discussion à l'entretien annuel d'activité.

Un programme de formation sera défini et proposé à tous les managers et cette formation sera obligatoire pour tous les nouveaux managers.

L'entretien de développement professionnel sera l'occasion de convenir d'une orientation de carrière en tenant compte des souhaits du salarié et des besoins de la société. Au cours des trois prochaines années, la mise en œuvre de ce type de discussion et de la formation sera une priorité pour l'ensemble des entités de Thales.

Sa préparation est fondamentale :

- pour le management, elle sera menée à bien au travers d'un débat collectif avec les managers concernés durant la revue de personnel de printemps, l'objectif étant de créer une situation dans laquelle le manager puisse engager Thales pour l'avenir.

- pour le salarié, elle implique la collecte d'informations, la consultation d'espaces Développement Professionnel, un temps adapté à la préparation et une réflexion approfondie avant d'exprimer ses souhaits pour l'avenir.

Cette discussion doit aboutir à un accord sur une orientation de carrière et, par conséquent, sur le parcours de formation personnalisé pour y parvenir. S'il existe un besoin de réorientation, alors un temps suffisant sera alloué afin de préparer et de considérer les alternatives.

Lors de cette discussion, les deux parties ont des droits et des devoirs, notamment d'écouter et de trouver des solutions. Après la discussion, les deux parties s'engagent à traduire leurs décisions en actions.

Dans certains cas cependant, cette discussion ne sera pas assez détaillée pour donner lieu à une conclusion. Chaque fois qu'un salarié ayant au minimum 5 ans d'expérience professionnelle, se sentira à un moment décisif de sa carrière, il pourra accéder automatiquement à une session d'orientation de carrière organisée par Thales Université. Cette session aura pour objet de l'aider à mener une réflexion approfondie sur l'orientation qu'il souhaite donner à sa carrière. Elle durera deux jours, pendant lesquels les salariés évalueront leurs atouts personnels et techniques et approfondiront leurs connaissances de Thales. Ils envisageront les différentes options possibles au sein de Thales.

Si un désaccord persiste sur le plan d'action entre le manager direct et le salarié, le RH généraliste concerné pourra , à la demande du salarié ou de son manager direct, être impliqué, afin de trouver une solution, après discussion, si le salarié le souhaite, avec un de ses collègues ou un représentant du personnel.

E – PROPOSER DES FORMATIONS ADAPTEES AUX BESOINS DE THALES ET PERMETTANT DES PARCOURS PROFESSIONNELS DE QUALITE

Bonnes pratiques :



11. Des conseillers formation à la disposition des salariés

Outre l'établissement de la liste des besoins en formation liés aux modules de formation existants, l'entretien de développement professionnel entre un salarié et son manager pourrait donner lieu à des questions de développement individuel nécessitant un soutien professionnel supplémentaire de la part de l'organisation. C'est au travers d'un entretien individuel et d'une approche personnalisée que les conseillers formation aident les salariés à trouver des solutions aux questions de développement individuel.

Dans la plupart des cas, le conseiller formation propose des alternatives (ex. : formation, accompagnement professionnel...), qui font ensuite l'objet d'un débat entre le salarié et son manager.



12. Certification externe de l'expérience

Depuis des années maintenant, la division Naval au Royaume-Uni met activement en avant le parrainage et le soutien des salariés souhaitant être reconnus/accrédités au sein de l'organisme professionnel (institut) ou du domaine de leur choix.

Le salarié prend l'initiative de remplir un formulaire spécifique qui fait ensuite l'objet d'une discussion entre lui-même, son manager et le conseiller formation.

Si toutes les parties s'accordent sur les conditions de formation, un Contrat est signé par les trois parties. L'obtention d'une certification externe n'entraînera aucune promotion automatique ni augmentation de salaire.



13. Reconnaissance de l'expérience par l'obtention d'une certification

La validation des acquis de l'expérience (VAE) désigne le processus de reconnaissance des connaissances et des acquis individuels qu'un salarié a acquis au cours de formation officielle ou non dans divers contextes. Cela sous-entend que les compétences professionnelles acquises par la formation sur le poste sont en principe comparables à celles acquises dans des situations de formation officielle. La reconnaissance signifie la remise de diplômes ou de certificats sur la base d'une norme généralement reconnue, telle qu'une structure qualifiée pour la formation professionnelle. La reconnaissance passe obligatoirement par la légitimité externe qui permettra d'améliorer l'employabilité du salarié.



14. Certification de Gestion de Programme

Deux initiatives ont été menées sur la Certification de Gestion de Programme : certification externe (PMI) et certification interne/mutuelle (IPMA). L'action de Thales Université consiste à soutenir les candidats au cours de la phase de préparation avant l'examen officiel via un processus de formation spécifique (sur une période de 4 mois : 4 sessions en tête-à-tête et accès à des modules de formation en ligne entre les sessions de formations en tête-à-tête, les participants bénéficiant d'un accès illimité). Outre la reconnaissance de l'expérience, cette action vise également à mieux préparer les candidats, s'ils le souhaitent, à une certification externe plus officielle.



15. Passeport par famille professionnelle

Afin de soutenir la mobilité entre les familles professionnelles, Thales Université a conçu et déploie partout en Europe une offre spéciale de 15 « passeports ». L'objet de ces passeports est de donner au salarié intégrant une famille professionnelle ou passant d'une famille professionnelle à une autre la connaissance et les compétences essentielles à maîtriser dans cette famille d'emploi, ainsi que l'ensemble des politiques, outils et processus spécifiques à Thales. Tous ces passeports figurent dans la liste de programmes de financement mutualisés : cela signifie qu'ils constituent un puissant levier pour adapter les enveloppes budgétaires aux priorités de Thales.



16. Transfert de compétences

Le transfert de compétences est un enjeu d'autant plus important dans un contexte de croissance. ATMS a lancé un programme de transfert des compétences techniques critiques, fondé sur un principe d'accompagnement professionnel et assorti d'une gestion adaptée. La business line a trois objectifs : protéger l'expertise critique en la partageant, reconnaître les compétences des experts actuels et ouvrir la voie aux experts de demain. Les coaches définissent un plan d'action avec chaque « personne » à partir d'objectifs précis, validés par leur manager. Cette activité est intégrée aux objectifs individuels des experts. L'avancement de chaque plan est suivi par les consultants, ainsi que par les RH et les opérationnels au cours des comités exécutifs des unités



17. Règles de mobilité

La mobilité, qu'elle soit géographique ou professionnelle, est au cœur de notre politique de ressources humaines. Les RH se sont engagés à soutenir les salariés et à faciliter les opportunités de mobilité notamment en :

- donnant accès à une brochure décrivant les diverses catégories d'emploi et soulignant les possibilités de changement de carrière*
- procédant à une revue mensuelle des postes*
- développant une équipe centrale permettant aux salariés de Thales de s'entretenir avec un conseiller en termes de mobilité*
- définissant un guide de mobilité (au niveau français avec le « Guide Je Bouge » mais également à l'échelle internationale)*
- offrant au salarié, durant sa période d'adaptation, la possibilité de revenir à son poste précédent ou dans son entité précédente.*
- développant e-Staffing : outil électronique de publication des postes vacants et de gestion du processus de recrutement pour les candidats internes et externes (déployé en Europe, au Canada et en Australie).*

Les salariés pourront postuler directement et en toute confidentialité ou simplement déposer leur CV dans le cadre d'un projet de mobilité.

E1 –Plans de formation

Chaque pays s'assurera, à son propre niveau, que les plans de formation collectifs des sociétés arrêtés à l'automne prennent en compte l'analyse prospective des innovations, des tendances technologiques, des évolutions d'emploi et des besoins exprimés par les individus et l'entreprise. Chaque année, ce plan de formation collectif et son budget sera présenté au comité d'entreprise de l'entité légale s'il existe ou autre instance représentative du personnel et/ou aux syndicats.

E2 – Mise à disposition de conseillers formation

Transformer une orientation de carrière en parcours de formation peut requérir l'expertise d'un spécialiste de la formation. C'est la raison pour laquelle Thales développera, dans les 3 années à venir, un réseau de conseillers formation partout en Europe. Ces experts de la formation, connaissant l'offre de Thales Université et celle d'autres prestataires,

seront à même de combiner formation classique et sur le terrain et pourront être consultés en toute confidentialité par l'ensemble des salariés pour construire leurs parcours de formation.

E3 – Garantie d'accès à la formation pour tous

Le but étant d'assurer le développement de chaque salarié par un accompagnement personnalisé, Thales garantira l'accès à la formation pour tous. De manière plus spécifique, chaque employé devrait bénéficier d'une formation pertinente et conforme à son plan de formation et aux besoins de Thales, et ce au moins tous les 3 ans. Par formation pertinente, les parties entendent une formation s'inscrivant en cohérence avec l'orientation de carrière, et d'une durée significative.

La formation aura lieu préférentiellement durant la durée normale de travail. Pour renforcer cette garantie, chaque période de trois ans sans formation fera l'objet d'un examen. Le système d'information des ressources humaines (SIRH) déclenchera une alerte tous les trois ans informant les responsables hiérarchiques et les RH de l'absence de formation pendant 3 ans. Un examen de la situation aura lieu aussi vite que possible après l'alerte afin de définir les actions adaptées.

E4 – Reconnaissance de l'expérience :

La reconnaissance de l'expérience est déterminante dans la mise en place d'un parcours professionnel personnalisé. Thales Université en tiendra compte pour construire des parcours de formation individualisés, tels que la formation « Architectes du futur ». Il s'agit des passeports Thales établis par famille professionnelle et visant à une nouvelle orientation professionnelle, pour tous les pays européens.

Toutes les participations aux formations seront enregistrées au sein de e-People 1st.

Par ailleurs, la certification externe de certains salariés sera encouragée, notamment, lorsqu'il existe des instances de certification externes (par exemple les certifications IPMA et PMI pour les responsables d'offres et de programmes). Une formation complémentaire sera dispensée aux salariés afin de préparer ces certifications.

En tout état de cause, dans le cadre de la double échelle de développement de carrière, la reconnaissance de l'expertise des experts et spécialistes sera renforcée au sein de Thales. Les évolutions de carrières de ces experts interviendront après un examen détaillé et soigneusement préparé par leurs pairs.

La reconnaissance de l'expérience est déterminante pour les experts et les spécialistes ; des programmes visant à encourager l'innovation seront développés.

E5 – La mobilité, vecteur de développement professionnel

Des parcours professionnels diversifiés et riches permettent aux salariés de bénéficier d'une formation tout au long de leur vie. La formation sur le poste, les missions à court terme, la mobilité professionnelle, la mobilité géographique et internationale aident les salariés à enrichir leurs connaissances et consolident leur développement professionnel.

La mobilité constitue l'une des premières priorités de la politique de ressources humaines de Thales; elle est fondée sur la volonté du salarié. L'évolution de carrière d'un salarié peut impliquer une mobilité professionnelle et/ou géographique. L'objectif de cet accord est de promouvoir l'évolution professionnelle des salariés en les accompagnant dans leur volonté ou leur besoin de changement. La mobilité interne sera encouragée et développée par les moyens suivants:

- Identification et communication aux salariés des passerelles métiers (pour faciliter leur mobilité vers une nouvelle famille professionnelle, vers un nouvel emploi de la même catégorie), ou mobilités internationales
- Définition d'un ensemble de principes communs applicables à la mobilité entre deux entités du groupe :
 - Droit d'obtenir, en toute confidentialité, des informations sur les postes ouverts

- Après analyse de l'adéquation du salarié au poste et de sa motivation et acceptation des parties concernées, le salarié bénéficiera d'un soutien approprié afin de lui permettre de réussir dans sa nouvelle fonction
 - Ce soutien devra inclure, de façon non limitative, un plan de formation qui comprendra une période de familiarisation à l'unité et au site, un accompagnement interne et des réunions régulières avec le manager direct pour identifier toutes les questions durant la période de prise de poste et proposer des solutions adaptées.
 - Le salarié sera intégré immédiatement dans sa nouvelle entité sans période d'essai. Toutefois, durant les trois premiers mois d'adaptation il pourra retourner dans son entité d'origine
 - Si la mobilité n'est pas considérée positivement par l'une des deux parties, une discussion sera organisée entre les deux entités afin de convenir d'une solution commune, positionnant le salarié dans des conditions identiques à celles dont il bénéficiait préalablement.
 - L'ancienneté sera reprise et la qualification sera maintenue
 - La rémunération sera au minimum maintenue et pourra être revue
 - Processus transparent pour l'individu avec retour d'informations adéquates à chaque étape
- Mesures en faveur de la mobilité géographique :

- Lors de discussions ou de négociations, chaque pays examinera, avec ses syndicats ou représentants du personnel au niveau national, l'opportunité et la possibilité d'harmoniser pour le pays les mesures d'accompagnement de la mobilité géographique (frais de déménagement, voyages, réinstallation, indemnité de double résidence, aide au conjoint pour trouver un nouvel emploi dans la région...).
- La mobilité internationale est considérée comme une opportunité en terme de compétence.Elle devrait devenir une étape logique pour tous les seniors executives.

Le partage de l'expérience et des acquis devrait être développé.

E6 – Un environnement propice à apprendre

L'entreprise continuera à créer un « environnement apprenant » permanent qui encourage le transfert de compétences et de savoirs entre les salariés, sur leur poste de travail mais aussi en dehors du poste.

Des analyses qualitatives par principales familles professionnelles ont déjà démontré que des mesures spécifiques de transfert des connaissances doivent être prises. C'est notamment le cas de la famille professionnelle « Développement de matériel » (hardware

development), en raison du nombre élevé de départs à la retraite prévu dans les années à venir.

Des transferts de connaissances peuvent être également nécessaires dans les unités où un petit nombre de personnes détient les compétences et connaissances critiques pour l'activité, notamment pour les offres de marché et programmes.

Sur cette base, les parties conviennent que l'expertise développée par Thales Université Consulting devra être renforcée et utilisée de façon plus systématique. Ce savoir-faire consiste à savoir identifier les experts indispensables, à leur demander de formaliser leurs connaissances en les y aidant et à organiser le transfert de ces connaissances vers les personnes capables de les exploiter.

F – ASSURER L'EGALITE HOMMES/FEMMES EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Bonnes pratiques :



18. Plan d'action pour l'égalité hommes/femmes par société

Les mesures prises par les sociétés françaises en 2004 se sont poursuivies en 2008 et se sont concrétisées par :

- la création de rapports annuels pour chaque société (analyse collective et comparaison des carrières et des rémunérations des femmes et des hommes pour un même emploi) ;
- une attention particulière portée à l'évolution des femmes au cours des revues de personnel ;
- l'évaluation des besoins en formation suite à un congé parental et des actions particulières à l'intention des femmes pour les aider à participer aux formations;
- des actions visant à favoriser le recrutement des femmes notamment dans les secteurs scientifiques et techniques. (engager un pourcentage de femmes équivalent à la proportion de femmes diplômées) ;
- la promotion de la présence des femmes dans les filières scientifiques (programme de mobilisation des parents/salariés, kit de présentation adapté aux jeunes, films, témoignages, cadeaux) ;
- l'ouverture de crèches interentreprises (dans certaines sociétés) ;
- des actions de valorisation des acquis de l'expérience : action de Thales Micro Electronics.



19. Maintien du contact avec la société durant la maternité

La convention collective négociée à la Deutsche Bank a pour objet de promouvoir la diversité par la création d'un environnement permettant en particulier aux femmes de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Elle prévoit, par exemple, des réunions semestrielles à propos des récentes évolutions et des perspectives de réintégration dans la société, la possibilité de participer aux formations durant un congé de maternité et la mise à disposition d'un accès à distance à l'intranet de la société.



20 Egalité entre les hommes et les femmes/Diversité/Conciliation

Actuellement, 34,75 % de salariés de Thales Espagne sont des femmes et 35,5 % des managers sont également des femmes. Il y a eu une augmentation de plus de 10 % chaque année et l'équipe de Recrutement est attentive pour assurer un équilibre entre les femmes et les hommes. Thales Espagne a lancé une Commission sur l'égalité hommes femmes (HR, représentants des salariés et Comité exécutif) pour définir des mesures, des améliorations et assurer un suivi des initiatives en faveur de l'égalité et de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Un programme appelé « Concilia Plan » supporté par l'Etat, encourage les entreprises à promouvoir la conciliation. Un autre programme appelé « Mas vida red » fournit, par un prestataire externe, de l'aide aux salariés pour gérer leurs activités personnelles quotidiennes.

La plupart des entreprises ont transposé les directives européennes dans leurs lois contre la discrimination. Ces lois ne traitent pas seulement de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Les gouvernements européens mettent en oeuvre des plans d'action. La plupart mettent l'accent sur un bon équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Dans tous les pays où Thales est implanté, il est difficile de recruter des femmes pour pourvoir des postes scientifiques et techniques.

Trop peu nombreuses sont celles qui choisissent d'étudier dans des écoles d'ingénieurs.

F1 - Rapport annuel hommes /femmes sur le recrutement et les carrières

L'article 21.4 de la directive européenne 2006/54/CE encourage les employeurs à « *fournir à intervalles réguliers, aux travailleurs et/ou à leurs représentants, des informations appropriées sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans l'entreprise* ».

L'instance nationale compétente assurera chaque année le suivi des indicateurs clés et le contrôle des principales mesures prises afin de définir durablement des plans d'action en faveur de l'égalité.

Ces indicateurs, analysés sur une base collective, pourraient être les suivants :

- Répartition des hommes et des femmes par « niveau de responsabilité Thales » (pour tous les Niveaux de Responsabilité)

dans les pays au sein desquels ce dispositif de NR est appliqué
Thales, catégorie d'emplois, tranche d'âge, contrat de travail
(durée déterminée/indéterminée), type d'emploi (temps plein/temps
partiel)

- Nombre de recrutements et de départs par sexe
- Durée moyenne entre deux niveaux de responsabilité pour les hommes et les femmes (analyse au regard d'un minimum de 30 personnes par NR)
- Nombre d'hommes et de femmes bénéficiant d'une formation dans l'année
- Composition des comités de direction par sexe pour les divisions et les pays

F2 – Participation des sociétés du groupe Thales en Europe à la féminisation des emplois dans l'industrie

Par l'adoption de mesures de leur choix, selon les pratiques et possibilités offertes dans le pays concerné par cette convention, les parties signataires s'engagent à favoriser la promotion des emplois du secteur industriel et de la haute technologie Thales afin d'inciter les

étudiantes à se spécialiser dans des domaines techniques et scientifiques.

F3 - Recrutement

L'entreprise s'engage à garantir l'égalité d'accès à l'emploi. Cela implique notamment que les offres d'emploi soient rédigées de telle sorte que tout individu, quel que soit son sexe, puisse y postuler s'il possède les compétences et l'expérience requises pour le poste à pourvoir.

Les parties conviennent que l'objectif est d'augmenter significativement le pourcentage de femmes dans tous les recrutements.

F4- Développement de carrière

En application de ce texte, les parties signataires s'engagent à :

- accorder une attention particulière à la situation des femmes lors des revues du personnel et des demandes d'affectation à un nouveau poste
- accompagner par le « mentoring » (accompagnement interne) les femmes venant de bénéficier d'une promotion

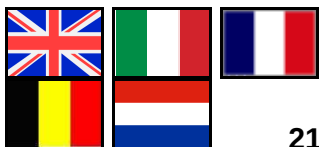
F5 – Dispositions relatives à la parentalité

Considérant que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est déterminant et afin de s'assurer que les salariés réintègrent la société dans de bonnes conditions après un congé de maternité ou un congé parental, les parties s'engagent à prendre les mesures suivantes :

- Sensibiliser le management à ces questions, notamment en portant une attention particulière aux heures de travail
- Garantir aux femmes durant le congé de maternité et aux femmes et aux hommes durant le congé d'adoption le bénéfice d'une augmentation, au moins équivalente à l'augmentation de salaire moyenne individuelle de sa catégorie, lors des augmentations salariales.
- Accorder un entretien avec les ressources humaines et la direction un mois avant le retour du congé de maternité ou d'adoption, par téléphone si nécessaire, afin d'évaluer les besoins éventuels de formation et de permettre à la salariée de reprendre son activité avec de bonnes perspectives professionnelles.
- Accorder des horaires de travail flexibles pendant les deux premières semaines suivant le congé de maternité ou d'adoption
- Permettre l'accompagnement par le « mentoring » après un congé maternité, congé d'adoption ou congé parental
- Permettre l'accès aux informations et ouvrir le droit à participer, sur une base volontaire, à un entretien annuel d'activité et à un entretien de développement professionnel pendant le congé de maternité ou d'adoption. Ces droits sont optionnels mais Thales s'engagera à informer la/le salarié(e) de tout changement dans l'organisation de l'entreprise ou de toute évolution de l'environnement professionnel.

- Lorsque cela est possible et dans le respect des recommandations nationales et des exigences légales, un salarié reprenant le travail après un congé de maternité ou d'adoption, se verra offrir le même emploi ou un emploi équivalent
- Contribution aux frais de garde d'enfants afin de garantir l'égalité d'accès des hommes et des femmes à la formation professionnelle.
- Soutien des initiatives locales visant à proposer aux salariés des places dans les crèches
- Harmonisation du nombre de jours de congés pour « enfant malade » par pays.

G – PROMOUVOIR LA DIVERSITE POUR MIEUX RECRUTER



21. Point Carrière : un encouragement pour le dernier tiers de la vie professionnelle

Conçu pour les salariés après 20 à 25 années d'expérience professionnelle, le point Carrière est une action de développement professionnel et l'un des programmes clés de Thales Université. Cette formation ne prétend pas conseiller aux stagiaires une nouvelle orientation de carrière mais elle leur permet de faire une pause pour analyser (par exemple grâce à un questionnaire effectué dans le cadre d'un 360°) leurs expériences passées, leurs points forts et leurs motivations. Elle leur offre également l'occasion de structurer leur réflexion sur la manière de construire le dernier tiers de leur carrière. Après la formation, une séance téléphonique de coaching personnalisé leur permet de parler de manière plus approfondie avec un coach externe de leur situation actuelle et de leur possible développement professionnel



22. Thales Université Consulting

Thales Université Consulting a été créé tant pour répondre aux besoins de conseil de la plupart des activités Thales que comme outil de développement professionnel. Il propose une large gamme d'activités de conseil aux différents métiers ainsi qu'une expérience de conseil interne aux salariés du groupe Thales à la recherche d'une évolution dans leur parcours professionnel. Entre 50 et 70 personnes sont sélectionnées chaque année par les consultants senior de TUC pour une période de détachement de 18 mois au sein de l'équipe TUC. Au cours de cette période, elles participent à des missions de conseil interne qui les aident à tirer profit et à apprendre de cette nouvelle expérience.

G1 – Combattre la discrimination sur l'âge

Les parties signataires de la présente convention affirment avec conviction que toute discrimination fondée sur l'âge des employés est inacceptable.

Pour éviter ce risque, Thales va supprimer toutes les références à l'âge dans « les bases de données de People 1st », actuelles ou futures.

Conscient du risque de discrimination pour les seniors, le groupe Thales proposera à tous les employés ayant 25 ans d'expérience, de bénéficier d'une session spécifique afin de définir le dernier tiers de leur carrière.

Ce point carrière sera proposé par THALES Université. L'objectif de cette session collective consistera à proposer aux employés de consacrer du temps à l'analyse de leurs expériences passées, de leurs

forces et de leurs motivations et à structurer leur réflexion sur la façon d'organiser le dernier tiers de leur parcours professionnel.

Avant la session, un questionnaire complet de retour d'expérience à 360° permettra aux participants de mieux comprendre la façon dont leurs pairs, dirigeants, collègues perçoivent leur profil professionnel. A l'issue de la formation, une session de coaching téléphonique personnalisée leur permettra également de s'entretenir avec un coach externe afin d'examiner plus à fond leur situation et leur éventuel développement professionnel.

G2 – Elaborer des parcours professionnels européens afin de diversifier davantage les équipes

Beaucoup de jeunes actifs opteront pour un parcours professionnel au niveau européen. Thales se fixe pour objectif de proposer chaque année à des jeunes actifs, une centaine de postes en-dehors de leurs pays d'origine. Un programme qui définit les termes et conditions de ces missions, ainsi que le développement professionnel existe déjà.

Il s'agit du programme « Career 1st » qui propose au jeune salarié la retraite et la couverture sociale du pays d'origine.

D'autres outils comme le VIE (Volontariat International en Entreprise) ou le doctorat seront aussi utilisés.

G3 – Elargir les profils de formations initiales

Aujourd'hui dans Thales, de nombreuses équipes sont constituées de personnes issues de différentes formations initiales. Cette diversité fonctionne bien et a fait la preuve de sa valeur ajoutée.

Des plans de recrutement seront élaborés et discutés afin d'assurer cette diversité. Cela se traduira à l'ajout de nouvelles universités dans notre liste de partenaires privilégiés.

H – ATTIRER, ACCUEILLIR ET FORMER LES NOUVEAUX VENUS

Bonnes pratiques :



23. « Parrains »

La direction d'ATMS a décidé d'impliquer l'ensemble de son personnel dans le processus d'intégration, appliquant et communiquant sur le principe : « L'intégration est l'affaire de tous » Basé sur un principe de volontariat, le « Programme de Parrainage» propose à chacun de participer à l'intégration d'un nouveau collègue en devenant son interlocuteur privilégié. Dans le cadre d'un programme d'accueil personnalisé, le DRH affecte un « parrain » à chacun des nouveaux venus en dehors de son environnement professionnel. Le « parrain » est issu d'une famille professionnelle différente (pour favoriser l'ouverture) et son profil est commun à celui du nouveau venu (âge, intérêts, passe-temps...). Le parrain a pour mission de faciliter l'intégration et la vie pratique du nouveau collègue.

Une évaluation confirme que cette expérience a été hautement appréciée par les nouveaux venus et par les « Parrains ».



24. Apprentissage

L'apprentissage et le système de formation en alternance (Berufsakademie = BA) sont des systèmes d'enseignement à deux niveaux, qui impliquent une partie pratique exercée au sein de l'entreprise et une partie théorique dans une école professionnelle ou BA. Dans les deux cas, l'entreprise paie le salarié. Ce « modèle d'apprentissage » est considéré par Thales en Allemagne comme une grande réussite car les étudiants formés en alternance ont plus de connaissances pratiques et connaissent mieux les besoins de la société qu'un étudiant ordinaire issu directement de l'université. La plupart des apprentis et des étudiants en alternance sont engagés par Thales en contrat à durée indéterminée.



25. Programmes d'apprentissage

Au Royaume-Uni, Thales a mis en œuvre depuis plusieurs années des programmes d'apprentissage dans plusieurs de ses unités opérationnelles telles que Optronics dans la division Land & Joint, Training & Simulation et Transport and Security au sein de la division D3S.

Ayant constaté que le vieillissement de sa population et la nécessité de former un personnel plus jeune à des fonctions spécifiques, Thales a recruté sa nouvelle génération de techniciens qualifiés par le biais de l'apprentissage. Ce programme a renforcé les liens avec les écoles se situant à proximité des unités opérationnelles. A la fin du programme, les étudiants occupent un emploi permanent au sein de services tels que production, ingénierie hardware, Programmes Management et Customer support



26. Forums Stagiaires

Chaque printemps, Thales France invite environ 600 étudiants effectuant leur VIE, stage, thèse ou apprentissage au sein du groupe. Pour renforcer les liens avec les universités partenaires, une sélection d'étudiants et de personnes en charge des carrières professionnelles au sein de chaque université sont également invités. Le Forum permet aux étudiants de découvrir le Groupe par le biais de présentations, d'ateliers présentant les diverses catégories d'emploi, de tables rondes abordant des thèmes spécifiques, et de présentation des politiques et initiatives mises en œuvre au sein du groupe. L'organisation de ce forum de recrutement constitue pour les étudiants une opportunité unique leur permettant de découvrir le Groupe, de commencer à créer leur propre réseau au sein de Thales, d'avoir des contacts avec d'autres Divisions et de discuter avec les RH et les Managers venant de diverses divisions, et même de postuler directement à des emplois.



27. Programme de perfectionnement des diplômés

Thales RU recrute de nouveaux diplômés dans le cadre d'un programme de formation complet dénommé « Thales Graduate Development Programme » (GDP).

Ce programme a été mis en place afin d'introduire les diplômés dans la société, sa culture et ses processus, en complétant et en développant leurs connaissances scolaires.

Lors du recrutement, les diplômés sont placés dans les filières GDP en fonction de la famille professionnelle concernée par leurs fonctions particulières. Cette filière déterminera à la fois la formation qu'ils reçoivent (sur le poste ou en dehors) et la qualification professionnelle vers laquelle ils s'orienteront.



28. Intégration des nouveaux salariés

Thales met en œuvre un processus d'intégration pour tous les nouveaux salariés, qui intègre à la fois la préparation (l'affectation d'un Parrain qui accompagnera le nouvel employé tout au long du processus d'intégration, l'annonce à l'équipe de l'arrivée du nouveau collègue et l'accomplissement des formalités légales), l'arrivée du nouveau venu (l'accueil par son Parrain, la présentation à son équipe, la définition de ses tâches et objectifs et la présentation de la société). Une première évaluation intermédiaire est réalisée après les trois premiers mois qui suivent son intégration et une évaluation finale intervient à la fin du processus d'intégration parmi toutes les personnes concernées.



29. Processus local d'intégration de Thales Signalisation Ferroviaire en Roumanie pour les nouveaux venus

Pour chaque nouvel employé, Thales Roumanie propose une formation d'accueil afin de lui assurer une intégration réussie et transparente au sein de la société. Le processus d'intégration englobe l'assistance d'un « Parrain », la participation à une journée d'introduction, la remise d'un manuel destiné aux salariés contenant des informations utiles et la participation à la Welcome Convention de Thales.



30. Partenariat avec les universités

En Belgique, Thales est le cofondateur de « Campus », un partenariat entre industrie, syndicats et universités, ayant pour objectif de proposer aux entreprises de la métallurgie un personnel technique hautement qualifié, de réduire le taux de chômage dans la région de « Charleroi » et d'initier un effet positif sur le développement économique de la région. Ce « Campus » regroupe sur un même site tous les opérateurs disposant d'une formation technique mais de niveaux de connaissances différents.

En Roumanie, Thales a signé un accord d'une durée de 5 ans avec la faculté spécialisée dans le transport, Polytechnics de Bucarest. Il s'agit d'un programme cadre de deux ans dans le domaine de la signalisation ferroviaire, ayant des objectifs clairement définis qui visent à accroître les connaissances et l'expertise ainsi que le nombre de spécialistes en signalisation sur le marché et à développer et promouvoir de nouvelles qualifications dans le respect des récentes réglementations et des normes européennes. La prochaine étape consistera à créer un centre d'excellence en signalisation, par le biais d'un autre financement européen.

H1 - Apprentissage

Les discussions entre les parties sur les bonnes pratiques en vigueur démontrent que des processus d'apprentissage existent déjà dans tous les pays européens, sous différentes formes et dans le respect de réglementations locales différentes.

Les parties signataires de la présente convention conviennent de la nécessité de poursuivre le développement de ce type de formation duale et s'engagent à examiner, en respectant les contraintes nationales, toutes les mesures pouvant favoriser la hausse du nombre d'apprentis et améliorer la qualité des systèmes d'apprentissage.

Elles accorderont une attention particulière aux maîtres d'apprentissage, en prévoyant :

- la possibilité de faire bénéficier ces maîtres d'apprentissage d'une formation spécifique, notamment sur le plan éducatif et pédagogique ;
- les moyens de valoriser le rôle du maître d'apprentissage au cours de l'évaluation de l'employé ;

H2 - Parrains et intégration

La réussite du processus d'intégration est déterminante pour répondre à la demande importante de Thales en matière de ressources humaines au cours des prochaines années et pour soutenir la croissance du groupe.

Les parties reconnaissent que le système de parrainage, visant à réserver un accueil chaleureux et efficace aux nouveaux venus pendant leurs premiers mois d'activité, constitue une bonne expérience dont les résultats sont positifs.

C'est la raison pour laquelle elles proposent d'étendre le « programme de parrainage » à l'ensemble des pays européens, sur une base de volontariat.

Les salariés peuvent se proposer pour devenir parrain et participer à l'intégration d'un nouveau collaborateur en jouant le rôle d'interlocuteur privilégié.

La mission du parrain consiste à faciliter, pendant les trois premiers mois d'activité, la vie pratique et l'intégration d'un nouveau collègue : présentation de la vie du site, déjeuner au restaurant d'entreprise pendant la première semaine, informations sur les moyens de transport...

Le parrain prend toutes les initiatives qu'il juge utiles pour aider son collègue dans sa nouvelle vie professionnelle, sans pour autant remplacer le responsable hiérarchique ou le coach technique. Dans la mesure du possible, le parrain sera sélectionné dans une catégorie d'emplois différente (par souci d'ouverture) et en fonction d'un profil commun (âge, centres d'intérêt, hobbies...). Les parrains seront soutenus par la société dans leur activité de parrainage.

H3 – De l'école à l'entreprise

Un programme de transition avec la vie professionnelle intitulé « De l'école à l'entreprise » sera mis en place pour les jeunes recrutés immédiatement après leur formation. Ce programme d'un an organisé

par l'Université Thales les aidera à assurer leur intégration non seulement dans l'entreprise mais aussi sur le plan professionnel. Cette intégration inclura une sensibilisation au dialogue social réalisée en collaboration avec des représentants du personnel ou des syndicats.

I-Appliquer le processus d'anticipation

I1-Rapport annuel au comité d'entreprise européen

Chaque année le comité d'entreprise européen recevra un rapport sur le processus d'anticipation.

I2 Processus annuel d'anticipation

En substance, le processus d'anticipation annuel sera le suivant :

1. Elaboration, au niveau du groupe, en collaboration avec les experts des familles professionnelles, les managers et les équipes ressources humaines, d'une vision à moyen terme des évolutions et des compétences requises par famille professionnelle.

2. Présentation/discussion de cette perspective, adaptée si nécessaire, au printemps :

- au niveau européen, avec une commission anticipation européenne composée de la même façon que le groupe de négociation de l'accord,
- au niveau national, avec la commission anticipation nationale
- au niveau de l'unité, avec le comité d'entreprise ou l'instance locale appropriée

3. Entretien de développement professionnel (été)

4. Présentation et discussion par la commission anticipation européenne des priorités de formation annuelles de Thales Université au niveau européen (automne)

5. Plans de formation annuels par entreprise, mis au point et discuté avec les instances appropriées (comité d'entreprise s'il existe) (automne)

6. Présentation et discussion du rapport annuel au Comité d'entreprise européen (fin de l'année)

I3- Gestion responsable de l'information

Les membres de instances de représentation précitées assureront une gestion responsable de l'information sensible. Au cours de chaque

réunion, une liste des informations considérées comme sensibles devrait être établie.

J – SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD

J1 –Suivi de l'accord

Cet accord constitue un engagement fort pour les deux parties et en particulier pour les trois années à venir.

Il définit des objectifs précis sur de nombreux points et propose des orientations sur d'autres.

Afin de suivre la mise en oeuvre de ces objectifs et de profiter de nouvelles idées qui iront dans le sens des orientations définies, nous avons besoin d'un plan global qui sera conduit conjointement en 4 étapes :

- 1- Communication détaillée vis à vis du management et de chaque salarié en Europe avec organisation d'une réunion de lancement de la mise en œuvre de l'accord
- 2- Création d'une Commission anticipation européenne (voir ci-dessus point I2)

- 3- Mise en oeuvre dès la signature de l'accord, et suivi, , des actions des 3 années à venir par la Commission anticipation nationale dans chaque pays
- 4- Organisation d'une Convention européenne, neuf mois après la signature de l'accord afin de collecter de nouvelles bonnes pratiques et de suivre la mise en oeuvre.

J2- Indicateurs sociaux permettant de suivre la mise en œuvre de l'accord

Liste des indicateurs (liste non limitative):

Les indicateurs sociaux suivants devraient permettre de suivre la mise en œuvre de l'accord européen tant au niveau national qu'au niveau européen :

- Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un entretien de développement professionnel
- Nombre moyen d'heures de formation dispensé par an, par employé
- Nombre de salariés ayant reçu une formation dans l'année
- Nombre de salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation significative pendant trois ans
- Nombre total d'espaces de Développement Professionnel créés

- Nombre total des conseillers formation (et description qualitative de leurs activités)
- Nombre total d'apprentis par an (et pourcentage de l'effectif total)
- Nombre de mobilités internes (professionnelles et géographiques, nationales et internationales) par an
- Nombre de salariés accueillis par un « Parrain » par an
- Nombre de salariés participant au programme « De l'école à l'entreprise » par an
- Indicateurs de l'égalité entre les femmes et les hommes, en terme de carrière et de recrutement (voir ci-dessus)

J3- Périmètre et mise en oeuvre de l'accord européen (texte proposé par l'EMF)

1. La présente convention s'appliquera au sein des sociétés appartenant au périmètre du Comité d'entreprise européen du groupe Thales telles que visées à l'annexe 1 de l'accord relatif au comité d'entreprise européen du groupe Thales. Néanmoins, certaines actions prévues par l'accord (par exemple mobilité inter-entités) n'ont de sens que si le pays a atteint une certaine taille critique. Ainsi, dans les autres pays (Norvège, Suisse, Portugal, Autriche), seules les actions pertinentes seront mises en œuvre. Les dispositions du présent accord européen n'ont pas vocation à se substituer aux lois locales, aux dispositions

règlementaires, aux accords ou pratiques en vigueur dans les sociétés européennes du groupe Thales, qui seraient plus favorables aux salariés. L'application effective de cet accord nécessite une coordination entre le groupe et les entités nationales. Les parties reconnaissent qu'une bonne communication entre les instances nationales et européenne est nécessaire.

2. Les partenaires sociaux de chaque pays compris dans le périmètre du Comité d'entreprise européen appliqueront le présent accord au niveau adapté, en veillant à garantir son application effective au niveau local, dans le respect des règles locales.

3 -Les parties signataires acceptent que le texte anglais constitue la version officielle autorisée.

Le texte sera traduit dans toutes les langues des pays représentés au Comité d'entreprise européen

4. Interprétation et litiges :

Les parties conviennent que tout différend relatif à l'interprétation ou à l'application du présent accord devra être soumis au groupe de négociation.

La FEM et la Direction s'efforceront d'apporter une solution amiable à ces désaccords, dans un délai raisonnable et dans un esprit de coopération.

5 - Dispositions finales

Les parties conviennent que les dispositions du présent accord entreront en vigueur à compter de sa date de signature. Cet accord est conclu pour une durée indéterminée. Cet accord pourra être dénoncé par écrit par chaque partie signataire sous réserve du respect d'un délai de préavis de trois mois.

Les signataires peuvent proposer conjointement la révision de l'une des parties ou de la totalité de cet accord. Les révisions proposés remplaceront le texte précédent, dès qu'elles auront été approuvées par la Direction du groupe et la Fédération Européenne de la Métallurgie.

Fait à Paris, le 11 Juin 2009

Pour Thales

Yves Barou
Directeur General Adjoint,
Directeur des Ressources Humaines

Pour la FEM

Barth Samyn
Secrétaire General