

RAPPORT INTÉGRÉ 2015

Responsabilité d'Entreprise



SOMMAIRE

09

THALES, POUR UN MONDE PLUS SÛR

- 10 Chiffres clés et *leadership*
- 12 Création de valeur et performances
- 17 Notre mission
- 18 Nos fondamentaux
- 21 Les 5 grands marchés de Thales
- 24 Un *business model* équilibré

27

ENJEUX

- 28 Dans un monde de plus en plus mobile, interconnecté et interdépendant
- 28 Une démarche permanente d'échanges
- 32 Thales connecté aux attentes sociétales

35

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

- 36 Notre vision stratégique
- 42 Perspectives

45

POLITIQUES MISES EN ŒUVRE

- 46 Des politiques de référence, piliers des principes de management de Thales
- 53 R&D : clé de la compétitivité et de la croissance
- 56 Des achats responsables
- 58 Des politiques valorisant le capital humain
- 63 Relever les grands défis environnementaux
- 70 Une politique d'engagement globale et locale

75

GOUVERNANCE

- 76 Actionnariat et gouvernement d'entreprise
- 81 Contrôle interne et conformité
- 83 L'éthique, au cœur de la culture de Thales

85

INDICATEURS

- 87 Environnement
- 88 Social
- 91 Sociétal

ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT

GRÂCE À LA MOBILISATION D'UN ENSEMBLE UNIQUE DE COMPÉTENCES ET AUX EFFORTS DE TOUS SES COLLABORATEURS, THALES A VÉCU UNE ANNÉE 2015 RECORD. CE NOUVEL ÉLAN DONNÉ AU GROUPE, VERS UN CAP PLUS AMBITIEUX, À LA HAUTEUR DE SES ATOUTS ET DE SES ENJEUX, DÉMONTRE QUE LA STRATÉGIE ADOPTÉE PAR THALES CES DERNIÈRES ANNÉES LUI A PERMIS DE RENOUER AVEC UNE CROISSANCE PROFITABLE ET DURABLE.

Cette stratégie prend tout son sens dès lors qu'elle concourt à la recherche d'une performance globale. Nous avons donc voulu qu'elle s'inscrive pleinement dans les valeurs et les engagements que Thales défend depuis plus de 15 ans en matière de responsabilité d'entreprise, notamment ceux pris vis-à-vis du Pacte Mondial des Nations Unies⁽¹⁾. La cohérence et la performance de cette stratégie ont été largement reconnues en 2015. L'ONG Transparency International, le *Dow Jones Sustainability Index* ou encore le *Carbon Disclosure Project* ont d'ailleurs classé Thales parmi les leaders de son secteur.

Dans un monde de plus en plus mobile, interconnecté et interdépendant, la sécurité est une condition essentielle du développement durable de nos sociétés. Thales intervient sur des marchés vitaux⁽²⁾ pour lesquels aucun manquement à la sécurité ne peut être toléré.

Qu'il s'agisse de sécurisation d'infrastructures critiques ou d'hyper-souveraineté, les solutions Thales contribuent à répondre aux grands défis de sécurité d'aujourd'hui et de demain, de la cybersécurité à l'essor du trafic aérien en passant par l'urbanisation et les préoccupations environnementales. Elles contribuent ainsi à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, comme pour la société en général, et s'incarnent dans la devise de Thales : « Together, Safer, Everywhere ».

Thales souhaite aujourd'hui partager plus largement encore sa démarche de responsabilité avec les différentes composantes de son écosystème, et a décidé de publier son premier rapport intégré. Inspiré du cadre défini par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), ce nouveau rapport s'attache à démontrer comment Thales crée de la valeur, à court, moyen et long termes et prépare les défis de l'avenir.

Notre positionnement unique nous place en effet au cœur des grands enjeux de la sécurité des personnes, des biens et des données. Animés par la quête constante de l'innovation et de la performance, nous sommes convaincus que la technologie peut rendre le monde plus sûr et nous sommes fiers d'y contribuer de manière responsable.

Patrice Caine
Président-directeur général

“ THALES INTERVIENT
SUR DES MARCHÉS VITAUX
POUR LESQUELS AUCUN
MANQUEMENT À LA SÉCURITÉ
NE PEUT ÊTRE TOLÉRÉ. ”

(1) Thales est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et figure parmi les 500 entreprises dans le monde à avoir soumis avec succès sa Communication annuelle sur le Progrès au niveau « Global Compact Advanced ».

(2) Aéronautique, Espace, Transport terrestre, Défense, Sécurité.

À PROPOS DE CE RAPPORT

Depuis plus de 15 ans, Thales déploie une politique affirmée et exigeante en matière de responsabilité d'entreprise et attache la plus grande importance au respect de comportements éthiques. La mise en œuvre des **meilleures pratiques professionnelles** et la maturité acquise dans ce domaine ont incité Thales à publier cette année son **premier rapport dit « intégré »**, en s'inspirant du cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Ce rapport présente donc la **stratégie**, la **gouvernance** et les **performances financières et extra-financières** (Environnement, Social, de Gouvernance et Sociétal) du Groupe dans une perspective de **création de valeur**. Thales considère que ce document participe à une meilleure compréhension de ses activités et de la complexité des environnements dans lequel il opère. Il témoigne également de l'**engagement du Groupe** vis-à-vis de ses parties prenantes.

MÉTHODOLOGIE

Un groupe de travail interne, piloté par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise et regroupant plusieurs directions fonctionnelles, a été mobilisé tout au long de la démarche pour structurer l'information.

Le parti pris a été de focaliser le rapport intégré sur la **stratégie de Thales** et de sélectionner les informations les plus pertinentes au regard de cette stratégie, dans une démarche de **pédagogie** plus que d'exhaustivité ; il complète le Document de Référence 2015⁽¹⁾ et renvoie vers ce dernier à de nombreuses reprises.

Ce rapport intègre également les résultats de l'**analyse de matérialité des enjeux de Thales**, réalisée en 2015 en interne au moyen d'études, d'ateliers transverses dédiés sur les thématiques Environnement, Social et Économie ; cette analyse a également fait l'objet de consensus dans le cadre d'un processus de synthèse.

Ce rapport s'inscrit dans une **démarche volontaire de progrès à long terme** pour Thales.



ethics.cr@thalesgroup.com

PÉRIMÈTRE

Le rapport couvre l'**exercice 2015** (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015). Il inclut des perspectives à moyen et long termes, proposant ainsi une **vision prospective du Groupe dans son environnement**.

AcceDe
Accessibilité des documents
au format PDF

(1) Téléchargeable à l'adresse : www.thalesgroup.com/fr/investisseurs

AUTRES PUBLICATIONS DE THALES

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015

www.thalesgroup.com
Rubrique « Investisseur »



Investisseurs actions/crédit •
Investisseurs ISR • actionnaires
individuels • ONG • Autorités nationales

Document conforme aux réglementations française et européenne incluant notamment le rapport financier annuel, le rapport de gestion du conseil d'administration, ainsi que les comptes et informations sociales, environnementales, sociétales et relatives au gouvernement d'entreprise de Thales

BROCHURE THALES 2015

www.thalesgroup.com
Rubrique « Global\Groupe\Vue d'ensemble »



Investisseurs ISR • ONG • Clients et
partenaires • Fournisseurs • Actionnaires
• Collaborateurs • Société civile

Présentation des missions, des valeurs,
des principes et des activités de Thales

PRÉSENTATION DU GROUPE THALES

www.thalesgroup.com
Rubrique « Global\Groupe\Vue d'ensemble »



Investisseurs ISR • ONG • Clients et
partenaires • Fournisseurs • Actionnaires
• Collaborateurs • Société civile

Présentation des missions, des valeurs,
des principes et des activités de Thales

DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

www.thalesgroup.com
Rubrique « Responsabilité\Environnement »



Investisseurs ISR • ONG • Clients et
partenaires • Fournisseurs • Actionnaires
• Collaborateurs • Société civile

Présentation des solutions Thales :
– pour comprendre les phénomènes climatiques ;
– pour un ciel plus propre ;
– pour une mobilité plus durable ;
– pour des villes plus intelligentes.

thalesgroup.com

Partout où sûreté et sécurité sont en jeu, nous sommes présents

ESPACE

Optimiser les solutions pour les télécommunications, l'observation de la Terre, la navigation et la science

DÉFENSE

Acquérir et conserver la supériorité décisionnelle et opérationnelle

AÉRONAUTIQUE

Rendre le transport aérien plus sûr, plus fluide, plus confortable et moins polluant

SÉCURITÉ

Protéger les citoyens, les données sensibles et les infrastructures

TRANSPORT TERRESTRE

Permettre le fonctionnement plus rapide et plus efficace des réseaux

Avec plus de 61 000 collaborateurs, Thales est un groupe mondial qui opère dans 56 pays. Ensemble, nous innovons avec nos clients pour créer des systèmes toujours plus efficaces afin de protéger les populations, les biens et les données. A chaque instant, partout dans le monde, quand sûreté et sécurité sont en jeu, nous sommes présents.

THALES
Together • Safer • Everywhere

PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ



Lancé en 2000 par les Nations Unies, le Pacte Mondial (Global Compact)⁽¹⁾ constitue à la fois une plateforme politique et un cadre concret pour les organisations qui s'engagent à exercer leurs activités durablement. Pour les entreprises, cette initiative vise à intégrer dans leurs stratégies et leurs activités dix principes universellement acceptés. Plus de 12 000 organisations dans le monde, dont 8 600 entreprises, ont adhéré au Pacte Mondial. Thales en est **membre depuis 2003**, et a fait siens ces dix principes.

Depuis 2012, à travers sa communication annuelle sur le progrès (COP), **Thales** a atteint le niveau **Global Compact Advanced** du programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies qui, en respectant 21 critères spécifiques, est le standard de reporting et de performance le plus élevé en matière de développement responsable. Thales figure dorénavant sur la liste des 600 entreprises classées GC Advanced dans le monde.

DROITS DE L'HOMME

PRINCIPE 1

Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence.

Pages 16, 28, 30-31, 47-48, 52, 56-58, 70-73, 81-83, 88-89

PRINCIPE 2

Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Pages 16, 28, 30-31, 47-48, 52, 56-58, 81-83, 88-89

NORMES DU TRAVAIL

PRINCIPE 3

Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Pages 16, 28, 30-31, 47-48, 56, 58-62, 79, 82-83, 88-89

PRINCIPE 4

L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

Pages 16, 28, 46-48, 56, 60-61, 82-83, 88-89

PRINCIPE 5

L'abolition effective du travail des enfants.

Pages 16, 28, 46-48, 56, 60-61 82-83, 88-89

PRINCIPE 6

L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Pages 16, 28, 30-31, 46-48, 56, 58-62, 82-83, 88-89

ENVIRONNEMENT

PRINCIPE 7

Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

Pages 16, 28, 30-33, 43, 46-48, 56, 67-68, 82-83, 87

PRINCIPE 8

à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Pages 16, 28, 30-33, 43, 46-48, 56, 63-69, 82-83, 87

PRINCIPE 9

Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Pages 16, 28, 30-33, 43, 46-48, 56, 67-69, 82-83, 87

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

PRINCIPE 10

Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Pages 3, 16, 20, 28-31, 46-52, 56-57, 81-83, 91

(1) www.unglobalcompact.org





THALES, POUR UN MONDE PLUS SÛR

CHIFFRES CLÉS

ET LEADERSHIP

14 Md €
CHIFFRE D'AFFAIRES 2015

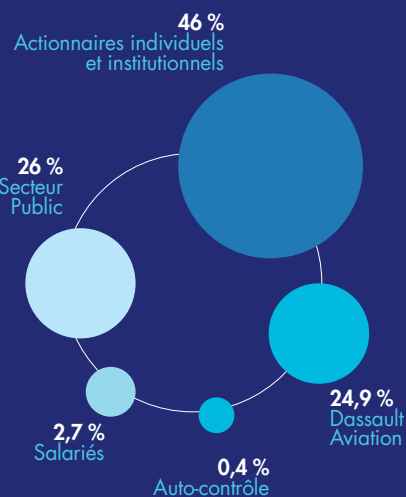


UNE STRUCTURE ÉQUILBRÉE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

19 Md €
PRISES DE COMMANDES 2015

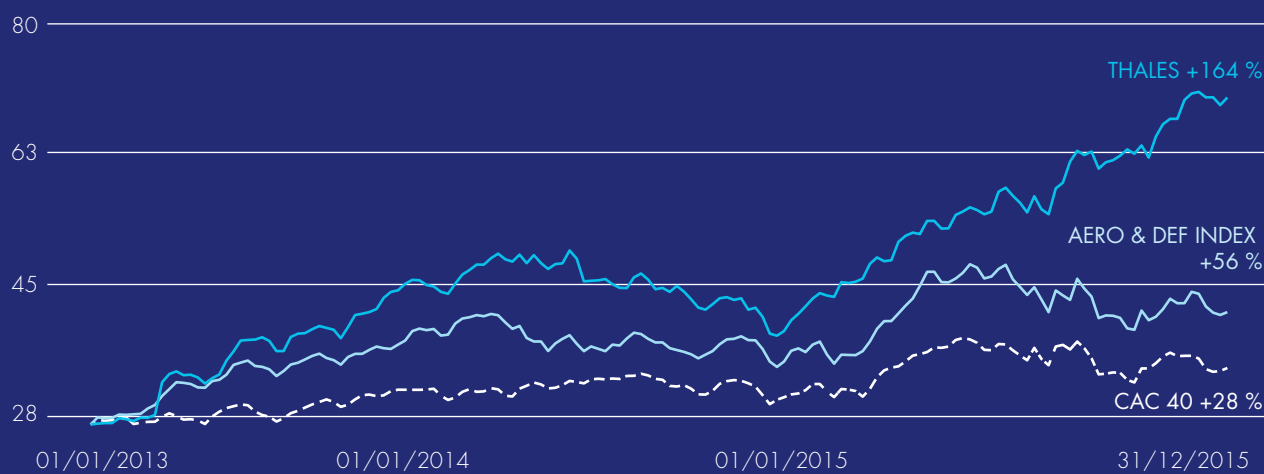
1,2 Md €
EBIT 2015

76%
TAUX DE SATISFACTION CLIENT



RÉPARTITION DU CAPITAL

PERFORMANCE DE L'ACTION THALES 2013 - 2015





56 PAYS
PRÉSENCE MONDIALE

62 000
SALARIÉS (EFFECTIF GÉRÉ
AU 31 DÉCEMBRE 2015)

N° 1
MONDIAL

CHARGES UTILES
POUR SATELLITES TELECOM

GESTION DU TRAFIC AÉRIEN

SONARS

SÉCURISATION
DES TRANSACTIONS
INTERBANCAIRES

N° 2
MONDIAL

SYSTÈMES
DE SIGNALISATION FERROVIAIRE

MULTIMEDIA DE CABINE
ET CONNECTIVITÉ

RADIOCOMMUNICATIONS
TACTIQUES MILITAIRES

N° 3
MONDIAL

AVIONIQUE COMMERCIALE

SATELLITES CIVILS

RADARS DE SURFACE
MILITAIRES

CRÉATION DE VALEUR ET PERFORMANCES

UNE AMBITION TOURNÉE VERS LA CRÉATION DE VALEUR

Il est essentiel pour Thales de **créer de la valeur** pour ses parties prenantes, qu'il s'agisse de ses **clients, fournisseurs/partenaires, collaborateurs, actionnaires, des États et territoires** ou de la **société civile** en général.

La création de valeur est **au centre de la stratégie de Thales** qui, en s'appuyant sur ses trois piliers fondateurs –Croissance, Compétitivité et Talents–, ambitionne un **développement de manière durable** et une amélioration de la performance globale.

La stratégie du Groupe se mesure notamment à l'aune de ses performances financières et extra-financières. La démarche de reporting intégré illustre cette dynamique et le schéma ci-contre illustre de façon synthétique le **partage de la valeur financière et extra-financière produite par Thales** avec ses principales parties prenantes.



SATISFACTION ET CONFIANCE CLIENT, AU CŒUR DE LA CULTURE THALES

Au cœur de l'engagement de Thales, la confiance client est l'une de ses valeurs clés. L'évaluation de la **satisfaction** et de la **confiance de ses clients** constitue pour le Groupe un indicateur clé de performance opérationnelle ainsi qu'une source de progrès.

Thales s'est doté d'un dispositif mondial composé :

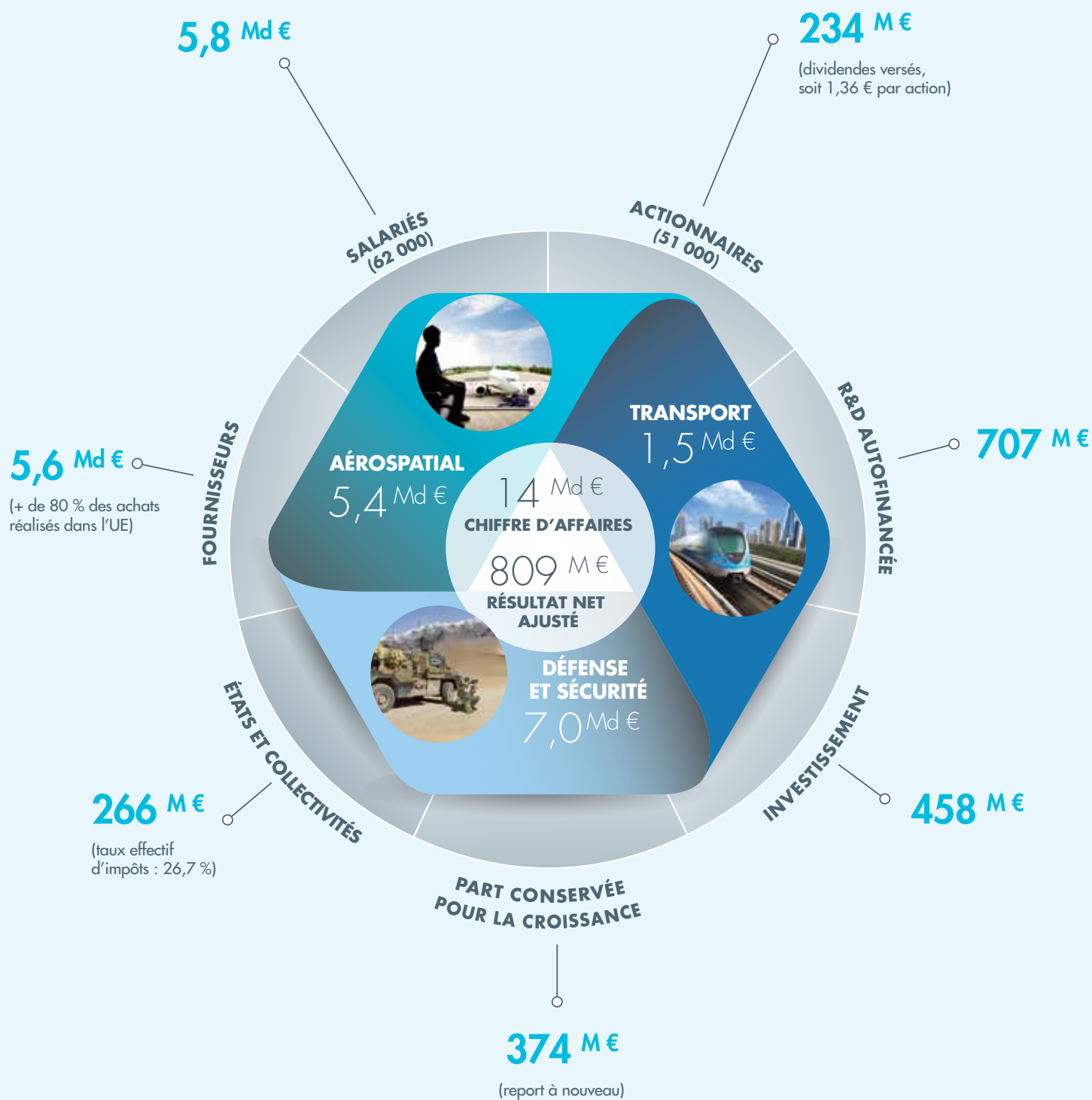
- d'enquêtes client couvrant l'ensemble des activités du Groupe sur un cycle de 2 ans ;
- d'un réseau de consultants indépendants quadrillant plus de 90 pays pour rencontrer les clients ;
- d'une plateforme centrale recueillant les données et le feedback des clients ;
- d'indicateurs et analyses multiaxiales sur les différents segments de marchés, lignes de produits...
- de plans d'action adressant les problématiques spécifiques de chaque client ou des sujets plus transverses.

Chaque année, ce sont plus de **1 000 clients** qui sont **interviewés** : en 2015, plus de **76 %⁽¹⁾** se disent **satisfaits ou très satisfaits** de Thales et **85 %** se déclarent **prêts à recommander Thales**. Afin de poursuivre l'amélioration de la satisfaction de ses clients, le Groupe a identifié plusieurs domaines d'actions, notamment l'ingénierie, les achats et le co-design, la politique produit, l'empreinte industrielle dans certains pays...

Au-delà des chiffres, l'**échange constructif** et les retours des clients témoignent d'une volonté commune de fournir les meilleures solutions à leurs utilisateurs, d'inscrire la relation dans la durée, de partager les enjeux et l'alignement stratégique, mais également de coopérer pour préparer les solutions du futur.

(1) Versus 71 % en 2013 et 74 % en 2014.

THALES CRÉE DE LA VALEUR POUR SES PARTIES PRENANTES



PERFORMANCES FINANCIÈRES 2015

Les **nouvelles commandes** de l'exercice 2015 atteignent le niveau record de **18 880 M€** et affichent une **hausse de 31 %** par rapport à 2014 (+ 28 % à périmètre et taux de change constants). Dans toutes les activités, les initiatives commerciales lancées dans le cadre du plan Ambition Boost ont porté leurs fruits.

Au 31 décembre 2015, le **carnet de commandes** consolidé atteint **32 292 M€**, soit près de 2,3 années de chiffre d'affaires, renforçant la visibilité sur l'activité des années à venir.

(en millions d'euros, sauf résultat et dividende par action en euros)

	2015	2014	Variation totale	Variation organique
Prises de commandes	18 880	14 363	+ 31 %	+ 28 %
Carnet de commandes en fin de période	32 292	27 285	+ 18 %	+ 17 %
Chiffre d'affaires	14 063	12 974	+ 8,4 %	+ 4,5 %
EBIT ^(a)	1 216	985	+ 23 %	+ 18 %
en % du chiffre d'affaires	8,6 %	7,6 %	+ 1,1 %	+ 1,0 %
Résultat net ajusté, part du Groupe ^(a)	809	562	+ 44 %	
Résultat net ajusté, part du Groupe, par action ^(a)	3,89	2,75	+ 42 %	
Résultat net consolidé, part du Groupe	765	714	+ 7 %	
Dividende par action ^(b)	1,36	1,12	+ 21 %	
Free cash-flow opérationnel ^(a)	1 110	501	+ 122 %	
Trésorerie nette en fin de période	1 978	1 006	+ 97 %	

(a) Mesures à caractère non strictement comptable.

(b) Proposé et voté à l'assemblée générale du 18 mai 2016.

Le **chiffre d'affaires** s'établit à **14 063 M€**, en hausse de 8,4 % à données publiées, et de **4,5 % à périmètre et taux de change constants** (variation « organique »). Le chiffre d'affaires retrouve une légère croissance (croissance organique de + 0,5 %) sur les marchés matures⁽¹⁾ tandis qu'il maintient un rythme de croissance élevée sur les marchés émergents⁽¹⁾ (croissance organique de + 16 % après + 12 % en 2014). Ces derniers représentent ainsi 28 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 23 % en 2013 et 25 % en 2014.

Le Groupe affiche pour 2015 un **EBIT** de **1 216 M€**, soit **8,6 %** du chiffre d'affaires, contre 985 M€ (7,6 % du chiffre d'affaires) en 2014. L'EBIT bénéficie notamment de la solide performance du secteur Défense & Sécurité.

Le Groupe dépasse ainsi tous les objectifs financiers fixés pour 2015, qui étaient de réaliser une légère progression du chiffre d'affaires et un EBIT compris entre 1 130 et 1 150 M€.

À **809 M€**, le **résultat net ajusté**, part du Groupe progresse de **44 %**, bénéficiant notamment de l'amélioration de l'EBIT et d'un taux effectif d'imposition en baisse.

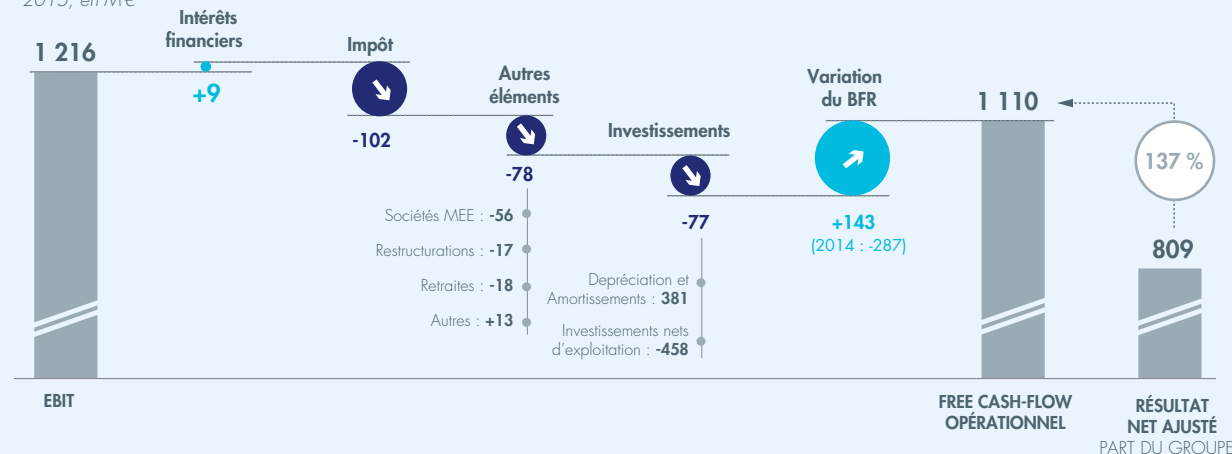
Les agrégats de trésorerie progressent eux aussi nettement, bénéficiant de la forte hausse du résultat net ajusté et des acomptes reçus sur les commandes enregistrées dans l'année. À **1 110 M€**, le **free cash-flow opérationnel** est multiplié par 2 par rapport à 2014.

Au 31 décembre 2015, la **trésorerie nette** atteint **1 978 M€**, en hausse de près de 1 Md€ par rapport au 31 décembre 2014.

Dans ce contexte, le conseil d'administration a décidé de proposer la distribution d'un **dividende de 1,36 €** par action, en hausse de 21 % par rapport à 2014.

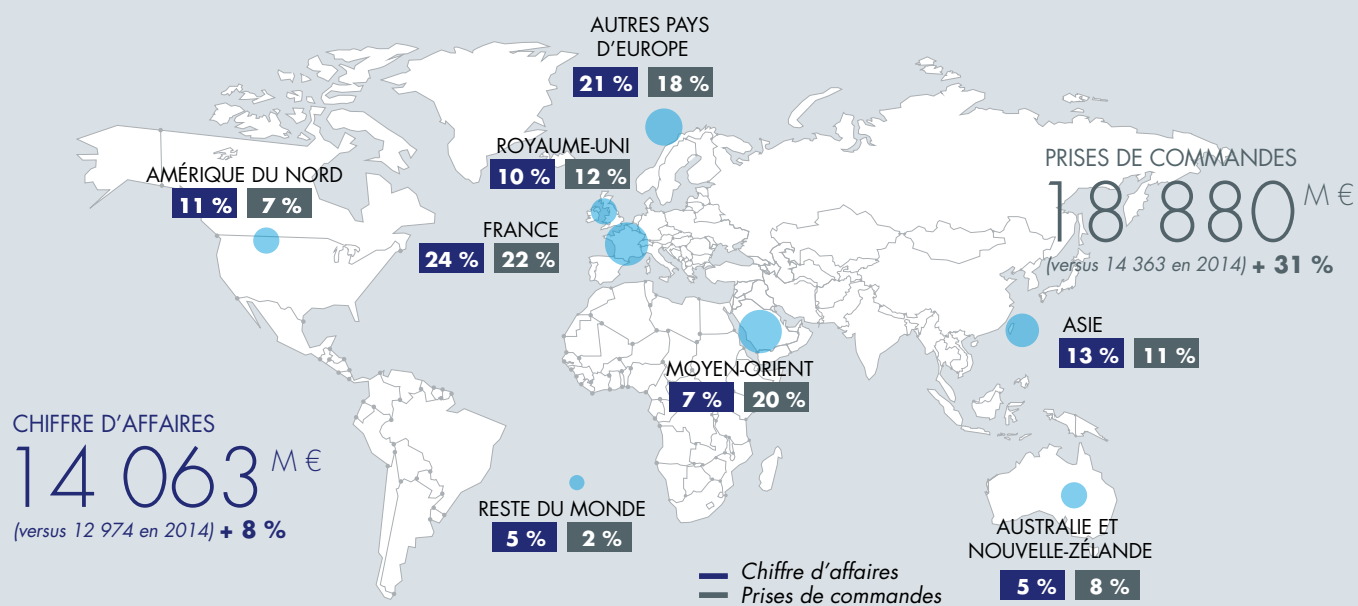
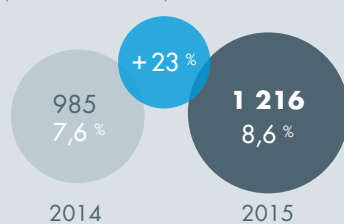
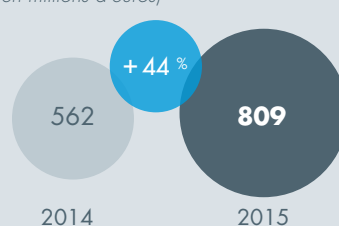
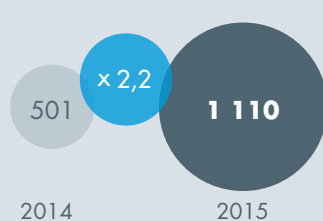
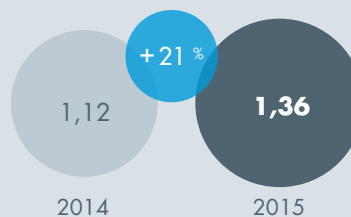
DE L'EBIT AU FREE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL

2015, en M€



(1) Les « marchés matures » incluent l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Les « marchés émergents » incluent tous les autres pays, de l'Asie, du Moyen-Orient, de l'Amérique latine et de l'Afrique.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES / PRISES DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

**EBIT**
(en millions d'euros)**RÉSULTAT NET AJUSTÉ**
(en millions d'euros)**FREE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL**
(en millions d'euros)**DIVIDENDE**
(€ par action)

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES 2015

Depuis **plus de quinze ans**, Thales déploie de façon proactive une **politique affirmée en matière de responsabilité d'entreprise** fondée sur les standards internationaux les plus élevés.

La démarche de Thales s'incarne au travers de son engagement au sein du **Pacte Mondial des Nations Unies** ; le Groupe en est **signataire depuis 2003**. Thales figure parmi les 500 entreprises dans le monde à avoir soumis avec succès sa *Communication on Progress* au niveau « **Global Compact Advanced** ».

Le Groupe attache également la plus grande importance aux **comportements éthiques**, à la **transparence** et au **dialogue**, tant vis-à-vis de ses clients et fournisseurs que de ses collaborateurs, de ses actionnaires et des marchés financiers, comme de la société civile. Cette démarche proactive s'appuie notamment sur un Code d'éthique et une organisation dédiée.

Pour son programme de prévention du risque de corruption, **Thales** a été classé **parmi les quatre premières entreprises européennes dans l'index anti-corruption 2015⁽¹⁾** des entreprises du secteur de la Défense publié par l'**ONG Transparency International**.

Thales est un **acteur de référence** dans la coopération internationale pour la **promotion des bonnes pratiques** auprès des associations professionnelles du secteur de l'**Aéronautique** et de la **Défense**, des organisations internationales et des agences non gouvernementales.

En 2015, **Thales** a intégré les **Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) Europe et World** établis par le gestionnaire d'actifs RobecoSAM, qui a attribué au Groupe la meilleure note du secteur Aérospatial et Défense en termes de **performances durables** ; 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.

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-** (98 étant la note de transparence et A- la note de performance), positionnant **Thales** dans la liste des **sociétés les plus performantes**.

Enfin, Thales contribue activement à la vie économique et sociale locale, tant dans les pays que les territoires dans lesquels le Groupe est implanté, soit directement, soit au travers de sa **Fondation** qui concentre son action au niveau mondial sur deux axes thématiques : **l'éducation** aux sciences et **l'urgence humanitaire**.



NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL



MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



THALES
Fondation

(1) companies.defenceindex.org

NOTRE MISSION

DEPUIS PLUS D'UN SIÈCLE, THALES MET LE MEILLEUR DES TECHNOLOGIES AU SERVICE DE SES CLIENTS POUR LES AIDER À ACCOMPLIR LEURS MISSIONS.



“ LA BONNE DÉCISION AU BON MOMENT : DANS UN MONDE DE PLUS EN PLUS MOBILE, INTERCONNECTÉ ET INTERDÉPENDANT, NOS SOLUTIONS AIDENT NOS CLIENTS À CHOISIR LA MEILLEURE OPTION ET À AGIR EN CONSÉQUENCE. ”

Partout où des décisions critiques doivent être prises, Thales est présent : sur les marchés de l'aéronautique, de l'espace, du transport terrestre, de la défense et de la sécurité, ses équipements et systèmes aident ses clients à choisir la meilleure option et à agir en conséquence.

NOTRE MISSION : FOURNIR LES SOLUTIONS NÉCESSAIRES À LA SÛRETÉ ET À LA SÉCURITÉ DES ENVIRONNEMENTS CRITIQUES

Les technologies de Thales s'imposent par leur capacité à **apporter les informations**

pertinentes au bon moment, afin de prendre la meilleure décision possible. Ce positionnement unique place Thales au cœur des grands enjeux de la sécurité des personnes, des biens et des données.

Par son expertise, le Groupe est fier de contribuer à rendre le monde plus sûr.

UN ACCOMPAGNEMENT DANS LA DURÉE

Partout dans le monde, Thales s'applique à satisfaire ses **clients, civils et militaires**, en les aidant à **accomplir leurs missions** dans des **environnements critiques**.

Thales leur offre :

- l'expertise technique et l'engagement de ses équipes ;
- une proximité et un accompagnement dans la durée ;
- une qualité de service inscrite dans une logique d'amélioration permanente.

L'EXPERTISE THALES

L'expertise de ses **62 000 collaborateurs**, sa puissance technologique et sa présence opérationnelle dans **56 pays** en font un **acteur clé de la sécurité des citoyens**, des **infrastructures**, des **Etats** et du **cyberespace**.

NOS FONDAMENTAUX

THALES BÉNÉFICIE D'UN CAPITAL HUMAIN EXCEPTIONNEL, RICHE DE LA DIVERSITÉ PROFESSIONNELLE, CULTURELLE ET GÉOGRAPHIQUE DE SES ÉQUIPES. DES ÉQUIPES QUI, PARTOUT DANS LE MONDE, PARTAGENT UN MÊME ESPRIT D'INNOVATION, DE PERFORMANCE, DE RESPONSABILITÉ ET D'ÉTHIQUE QU'ELLES METTENT AU SERVICE DU CLIENT.

« TOGETHER, SAFER, EVERYWHERE »

Cette devise résume la vision partagée par l'ensemble des collaborateurs de Thales :

SAFER

parce que la sûreté et la sécurité sont les dénominateurs communs à tous nos marchés et constituent la finalité de nos actions.

TOGETHER

parce que travailler ensemble est notre réponse à la complexité des besoins de nos clients et la condition de notre réussite.

EVERYWHERE

parce que notre approche globale déploie la meilleure expertise au service de nos clients dans le monde entier.

POUR THALES, TOUT EST AFFAIRE D'INNOVATION

Étant donné l'activité du Groupe, la dimension technique s'avère primordiale. L'**innovation** constitue un **axe stratégique majeur du Groupe** et la condition de son développement à long terme.

Partout dans le monde, le travail des équipes de Thales est porté par la quête d'innovation :

➤ dans les **centres de recherche centraux** de Thales Research & Technology (TRT), qui pratiquent un système d'innovation

ouverte, fortement interactif tant avec le milieu académique qu'avec les entités opérationnelles du Groupe et les entreprises innovantes ;

➤ dans les **laboratoires technico-opérationnels** où s'inventent, avec les clients, les scénarios et les solutions répondant à leurs besoins opérationnels ;

➤ dans les **entités où sont mises en place les politiques produits** qui limitent les cycles de développement et les risques.

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

Thales possède une vraie **avance technologique**, maintenue grâce à des **investissements permanents** en R&D.

OBSERVER

Des profondeurs des océans aux confins de l'univers, Thales regarde et observe constamment l'environnement dans lequel nous vivons.

COMMUNIQUER

Depuis plus de cent ans, du morse aux transmissions avec la Station Spatiale Internationale, Thales communique avec son temps.

PROTÉGER

Au quotidien comme dans les situations critiques, sur les théâtres d'opérations militaires comme dans les grandes villes, dans les espaces réels et virtuels, Thales vous protège.

AVANCER

Nos technologies font progresser le monde. Si des personnes peuvent se déplacer, apprendre et échanger, c'est parce que nous innovons.

DÉCIDER

Que ce soit sur un théâtre d'opérations ou dans le cockpit d'un avion, Thales aide ses clients à prendre les bonnes décisions, en toutes circonstances.

ANALYSER

L'analyse des données, des possibilités, des options, liée à la réflexion stratégique d'un environnement critique ou simplement en suivant l'évolution de l'Homme, sont au cœur des systèmes de Thales.



R&D AUTOFINANCÉE

707 M€

N'inclut pas la R&D réalisée sur financements externes.

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

16 500

BREVETS EN PORTEFEUILLE ET
400 NOUVELLES DEMANDES
RÉALISÉES EN 2015

CENTRES DE RECHERCHE THALES DANS LE MONDE

5

CANADA, FRANCE,
PAYS-BAS, ROYAUME-UNI
ET SINGAPOUR

PARTENARIATS AVEC DES UNIVERSITÉS ET DES CENTRES DE RECHERCHE PUBLICS

50

EN EUROPE,
AUX ÉTATS-UNIS ET EN ASIE

DES VALEURS AFFIRMÉES

CONFIANCE CLIENT

Pour réussir, nous devons travailler ensemble : être à l'écoute du client, anticiper ses besoins et y répondre. Nous œuvrons à sa satisfaction durable en respectant nos engagements et en veillant à la qualité de nos solutions et de nos services.

DÉVELOPPEMENT DE NOS TALENTS

Favoriser l'épanouissement professionnel de chacun est fondamental. Nous respectons la diversité et encourageons le partage des connaissances. Nous favorisons le dialogue. Nous nous attachons à promouvoir à la fois les compétences collectives et le développement individuel.

UNE SEULE ÉQUIPE, UN SEUL THALES

Les responsabilités doivent être partagées dans un esprit de loyauté, de partenariat et de transparence. Nous encourageons la solidarité et les coopérations à tous les niveaux de l'entreprise. Nous formons et nous nous présentons comme un seul Groupe.

RÉACTIVITÉ ET INNOVATION

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

RESPONSABLES ET ENGAGÉS VERS L'EXCELLENCE

En nous comportant de manière intègre et loyale, en réalisant notre travail avec professionnalisme, nous progressons chaque jour vers l'excellence.



LES 5 GRANDS MARCHÉS DE THALES

PRÉSENT DANS LES DOMAINES CIVIL ET MILITAIRE, THALES SERT DE GRANDS MARCHÉS VITAUX POUR LE FONCTIONNEMENT DE NOS SOCIÉTÉS : L'AÉRONAUTIQUE, L'ESPACE, LE TRANSPORT TERRESTRE, LA DÉFENSE ET LA SÉCURITÉ.

Le Groupe forme un ensemble cohérent, irrigué par une **expertise technologique transverse**, qui lui permet d'opérer sur **l'ensemble de la chaîne de valeur** en fonction des besoins de ses clients : maîtrise d'œuvre, intégration de systèmes, fourniture d'équipements à haute valeur ajoutée, activités de services.

AÉRONAUTIQUE



N° 1 MONDIAL

de la gestion du trafic aérien

N° 2 MONDIAL

du multimédia de cabine

N° 3 MONDIAL

de l'avionique commerciale

N° 1 EUROPÉEN

de l'avionique

UNE RÉPONSE GLOBALE AUX ENJEUX DU TRANSPORT AÉRIEN

Thales est le **seul industriel leader** à la fois des **équipements électroniques embarqués à bord** des avions – tant dans le cockpit que dans la cabine – **et au sol** (radars, systèmes de gestion du trafic aérien, etc.).

Ses positions de marché dans les domaines de l'avionique, de la gestion du trafic aérien et du spatial font de Thales le seul groupe mondial capable de **répondre de manière globale** et de bout en bout **aux défis du transport aérien**.

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

- Deux avions sur trois décollent et atterrissent grâce à un équipement Thales.
- Thales équipe plus de 160 centres de contrôle du trafic aérien, couvrant ainsi plus de 40 % de la surface de la Terre.
- Plus de 750 000 passagers utilisent chaque jour les systèmes multimédias de cabine de Thales, soit près de 274 millions par an.
- Tous les Airbus utilisent les suites avioniques de Thales, qui fournit aussi ses systèmes avioniques à ATR, Boeing, Bombardier, Dassault, Gulfstream et Sukhoi.

ESPACE



N° 1 MONDIAL
des charges utiles
de télécommunications

N° 3 MONDIAL
des satellites civils,
et acteur majeur
des infrastructures
orbitales

LEADER EUROPÉEN
des systèmes satellitaires et acteur
majeur des infrastructures orbitales

N° 1 EUROPÉEN
des satellites civils, et acteur majeur
des infrastructures orbitales

N° 1 EUROPÉEN
des systèmes de satellites militaires
et des systèmes de navigation

UNE CONTRIBUTION DÉCISIVE

AUX GRANDS PROGRAMMES SPATIAUX

L'espace joue un rôle crucial dans le fonctionnement de nos sociétés, en particulier dans les Télécommunications, l'observation radar et optique de la Terre, la navigation par satellite et l'exploration de l'Univers. **Thales** s'affirme comme l'une des **références mondiales** dans chacun de ces domaines, via les sociétés communes constituées avec l'italien Leonardo-Finmeccanica : Thales Alenia Space et Telespazio.

Le Groupe offre à ses clients commerciaux, institutionnels et militaires une combinaison exceptionnelle d'**expertises couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur** : équipements, charges utiles, satellites, systèmes et services. La complémentarité du secteur spatial avec les autres activités de Thales constitue un atout déterminant. Elle permet au Groupe d'apporter des réponses globales aux besoins de ses clients et d'être au **cœur des plus grands programmes civils et militaires**.

Essentielle dans la défense où elle est en particulier au cœur des systèmes **C4ISTAR** (*Command, Control, Computers, Communications, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance*), la dimension spatiale est aussi présente dans la plupart des projets et programmes liés à la gestion des trafics aérien, ferroviaire et routier du futur.

- Thales Alenia Space est la référence mondiale en matière de constellations de satellites de communications. Il est notamment maître d'œuvre d'Iridium Next, la plus importante constellation en orbite basse à ce jour.
- Thales Alenia Space contribue à la majorité des missions européennes d'observation de la Terre et en particulier à celles relatives au climat.
- Thales Alenia Space est leader mondial en météorologie géostationnaire depuis la fin des années 1970, avec les trois générations de satellites européens Meteosat.
- Thales Alenia Space est maître d'œuvre d'ExoMars, la première mission européenne avec atterrissage sur la planète Mars pour y trouver des traces de vie.

TRANSPORT TERRESTRE



N° 1 MONDIAL
des systèmes intégrés de communications
et de supervision pour les réseaux de transport

N° 2 MONDIAL
de la signalisation ferroviaire

À L'AVANT-GARDE DES SOLUTIONS DE TRANSPORT

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

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

UNE APPROCHE « SYSTÈMES » UNIQUE

Alors que la plupart des acteurs abordent le marché du transport sous l'angle du matériel roulant, l'**approche « systèmes » de Thales** lui permet de développer des **solutions innovantes**, fondées sur des **technologies de pointe** qui s'intègrent et s'interfaçent avec la plupart des solutions existantes, laissant ainsi aux opérateurs et gestionnaires d'infrastructure **plus de liberté et de flexibilité** quant à la sélection du matériel roulant et autres composantes d'un projet de transport. Le Groupe a été l'un des **pionniers dans la définition de standards** qui structurent de fait le secteur ferroviaire actuel : systèmes **CBTC** (*Communications-Based Train Control*) pour les métros et systèmes **ETCS** (*European Train Control System*) pour les grandes lignes, cartes sans contact, Systèmes de billettique multimodale et multiopérateur à l'échelle nationale, supervision intégrée, etc.

- Avec 56 lignes dans les 30 plus grandes villes du monde, le système CBTC SelTrac® de Thales transporte chaque année trois milliards de voyageurs.
- Quelque 15 700 km de lignes ferroviaires dans le monde sont équipés de la solution ETCS (*European Train Control System*) de Thales.
- Plus de 50 millions de transactions sont réalisées chaque jour à travers le monde, grâce aux systèmes billettiques de Thales.
- Le métro de Dubaï, le plus long réseau de métro automatique du monde avec 75 km, est équipé d'une solution complète fournie par Thales.

DÉFENSE



N° 1 MONDIAL

des sonars acoustiques trempés

N° 2 MONDIAL

des radiocommunications de défense

N° 3 MONDIAL ET N° 1 EUROPÉEN

des radars de surface militaires (navals et terrestres)

N° 1 EUROPÉEN

en électronique de défense

AUX CÔTÉS DES FORCES ARMÉES, PARTOUT

Partenaire de longue date des forces armées, **Thales** les accompagne sur le terrain dans l'accomplissement de leur mission pour **accroître leur efficacité opérationnelle**, tout en leur assurant la **meilleure protection possible**.

Les systèmes conçus par Thales servent aussi bien les milieux traditionnels (**Air, Terre, Mer, Espace**) que les nouveaux environnements (**zones urbaines, cyberspace**). Ils permettent la détection, l'évaluation, la maîtrise de l'information, la prise de décision rapide et la mise en œuvre de réponses adaptées, allant jusqu'à la neutralisation des menaces, avec une fiabilité maximale. En facilitant la **coordination des opérations interarmées** ou en coalition, ils contribuent à la **supériorité décisionnelle** des forces.

UN FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL OPTIMAL

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

- Les équipements et systèmes de Thales représentent près de 25 % de la valeur du Rafale.
- Thales est maître d'œuvre du programme britannique Watchkeeper, le plus important programme européen de surveillance du champ de bataille.
- Un quart du territoire mondial est protégé par les radars de Thales Raytheon Systems.
- Thales équipe plus de 50 Armées de Terre, plus de 70 types d'aéronefs et plus de 40 forces navales dans le monde.

SÉCURITÉ



N° 1 MONDIAL

en matière de sécurisation des transactions bancaires

N° 1 FRANÇAIS

de la biométrie civile régalienn

ACTEUR MAJEUR

de la sécurité des systèmes d'information critiques et de la cybersécurité

MAÎTRISER LES NOUVEAUX RISQUES

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

DES SOLUTIONS INTÉGRÉES ET RÉILIENTES

Fort de son **expérience historique dans la défense**, Thales aide les États, les autorités locales et les opérateurs civils à **protéger les citoyens**, les **données sensibles** et les **infrastructures** grâce à des solutions intégrées et résilientes. Ses priorités portent sur la **cybersécurité**, la **sécurisation des réseaux de télécommunications**, la **sécurité urbaine**, la **sécurité des aéroports**, la **protection des frontières** et celle des **infrastructures**.

Le Groupe se distingue notamment par sa capacité **d'intégrateur de grands systèmes complexes** et son aptitude à tirer parti des solutions déjà existantes chez ses clients. En outre, ses offres systèmes s'appuient sur des **composants** et des **technologies** clés qu'il **maîtrise** : capteurs, réseaux et systèmes d'information sécurisés, 4G, *Cloud Computing* sécurisé, algorithmes de traitement de l'information, fusion de l'information, *Big Data* et analyse de grandes masses de données (vidéos, voix, textes, données).

- Pour faire face à la cybermenace croissante, Thales déploie une offre complète de services de pointe.
- Thales assure sur trente ans l'exploitation des systèmes d'information et de communication sécurisés du nouveau ministère français de la Défense.
- Depuis 2005, Thales assure la sécurité des millions de pèlerins qui se rendent à La Mecque à l'occasion du Hajj.
- Thales a doté la mégapole de Mexico (20 millions d'habitants) du plus important système de sécurité urbaine au monde.

UN **BUSINESS MODEL** ÉQUILIBRÉ

Le *business model* de Thales se fonde sur :

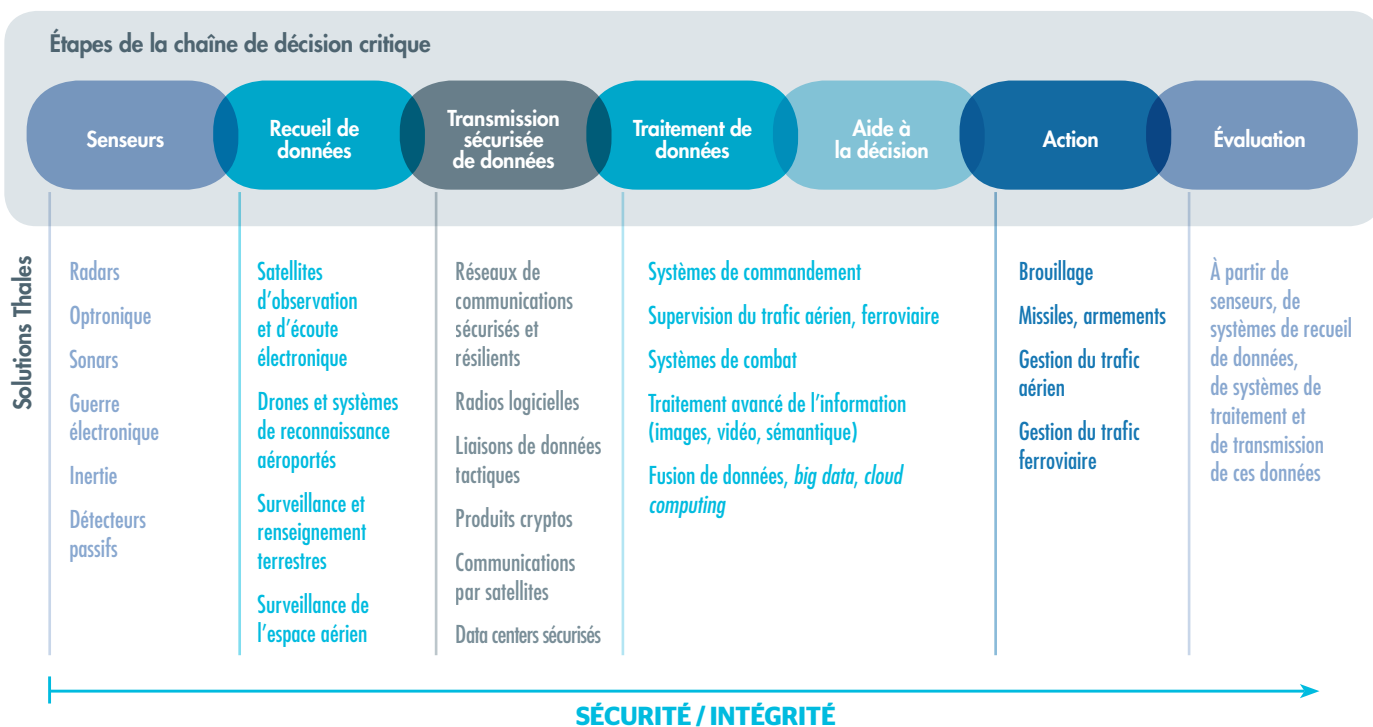
► **une maîtrise** de bout en bout de « **la chaîne de décision critique** » qui sous-tend ses innovations et ses technologies : grands systèmes logiciels, communications sécurisées, détection (radars, sonars, optiques) et supervision, électronique embarquée, satellites, intégration systèmes.

Ces **savoir-faire** et ces **technologies** sont **transverses** à toutes les activités du Groupe. Leur maîtrise implique le développement permanent des compétences des collaborateurs de Thales.



LA CHAÎNE DE DÉCISION CRITIQUE

Panorama des solutions Thales pour aider les clients à choisir la meilleure option et à agir en conséquence



➤ **une implantation internationale dans 56 pays** : Thales conduit depuis de nombreuses années une politique d'implantation locale qui lui permet d'être un **acteur industriel majeur dans ses pays « traditionnels »** (France, Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Etats-Unis, Canada, Australie) et de développer sa présence dans les pays en forte croissance, en Asie, en Amérique du Sud et au Moyen-Orient notamment.

Cette politique, fondée sur **l'écoute des clients** et leur **accompagnement** sur le **long terme**, permet en outre au Groupe d'avoir accès aux grands programmes domestiques et de nouer des partenariats avec des industriels et des centres de recherche locaux.

Elle s'appuie également sur un réseau de responsables grands comptes (*Key Account Managers*) et de **centres d'intégration et de compétence répartis dans le monde entier**.

➤ **un équilibre entre les activités civiles et militaires** (cf. p. 42) comme **entre activités mondiales et pays** : les activités mondiales s'organisent en *business lines* qui couvrent une gamme cohérente de produits, solutions et services ; les pays s'assurent de la bonne implémentation de la politique du Groupe sous tous les aspects, gèrent la relation avec les clients et les partenaires locaux et partagent avec les activités mondiales la responsabilité des offres et des projets locaux.

PAYS D'IMPLANTATION DE THALES DANS LE MONDE







ENJEUX

DANS UN MONDE DE PLUS EN PLUS MOBILE, INTERCONNECTÉ ET INTERDÉPENDANT

LA SÉCURITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS, DES INFRASTRUCTURES ET DES ÉTATS DÉPENDENT DE RESPONSABLES ET D'ORGANISATIONS CAPABLES DE PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS ET D'AGIR EFFICACEMENT AU BON MOMENT.

Qu'ils commandent des forces aériennes, navales ou terrestres, qu'ils soient contrôleurs du trafic aérien, commandants de bord, gouvernants, dirigeants de collectivités ou opérateurs d'infrastructures, les hommes et les femmes qui doivent décider pour agir ont besoin de disposer d'une information complète, fiable et hiérarchisée. **Thales** les aide à remplir leur mission en leur fournissant les **outils technologiques** permettant de **collecter les données**, de les **traiter**, de les **diffuser** et, ainsi, de les **aider à décrypter l'environnement**, à en **maîtriser la complexité** pour **choisir la meilleure option**, agir et **obtenir les meilleurs résultats**.

Par la nature même de ses activités, Thales est partie prenante des enjeux sociétaux, environnementaux et économiques de notre temps. L'**excellence technologique** et l'**expertise technique** cultivées par le Groupe depuis plus d'un siècle jouent aujourd'hui un **rôle crucial** dans la **sécurité des territoires** et celle des **populations civiles**. Ce positionnement unique dans le continuum sécurité-défense confère à Thales une responsabilité particulière vis-à-vis de ses parties prenantes et de la société en général.

UNE DÉMARCHE PERMANENTE D'ÉCHANGES

THALES À L'ÉCOUTE DE SON ÉCOSYSTÈME...

Les équipes de Thales, dans chacun de leurs périmètres respectifs, sont à l'écoute de leurs parties prenantes.

Le Groupe a ainsi **identifié** ses principales **parties prenantes** et a **structuré sa politique de dialogue** selon :

- leur **pouvoir d'influence** : il s'agit de la capacité de la partie prenante à influencer et à peser sur les décisions de Thales ;
- le **niveau d'engagement** que le Groupe souhaite développer avec elles.

Pour chaque partie prenante et en fonction des enjeux, le dialogue est organisé en identifiant les canaux pertinents

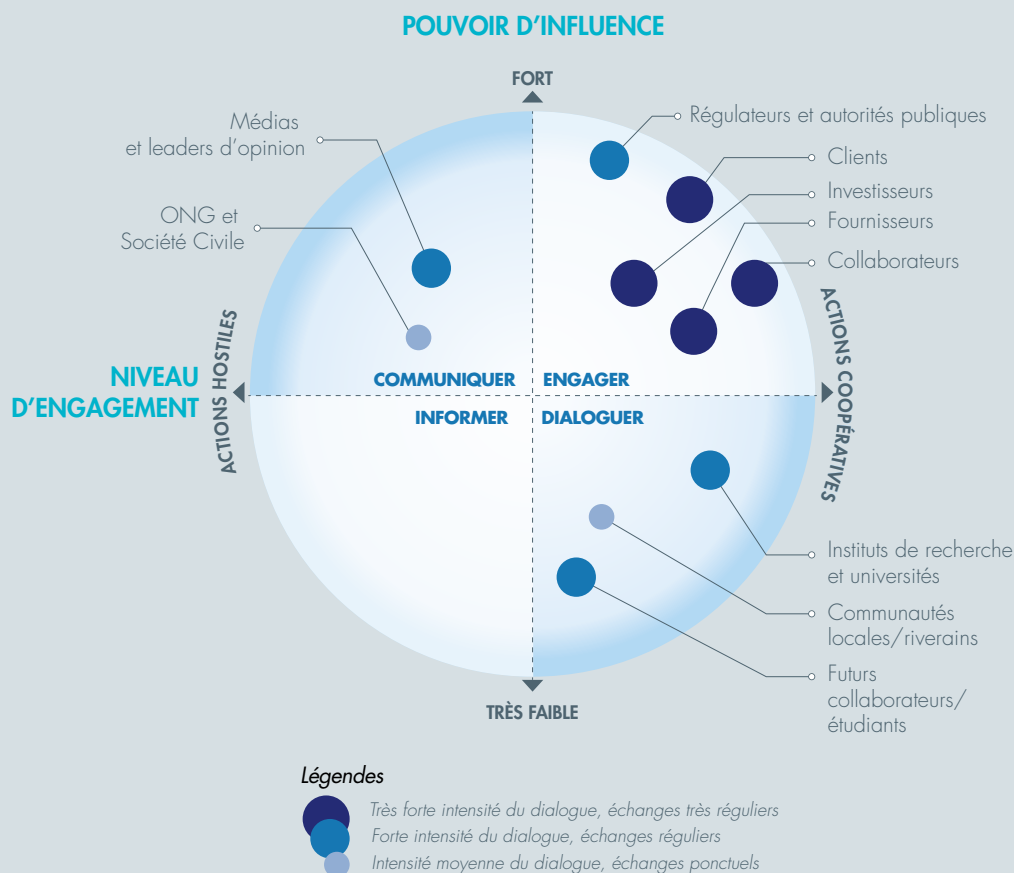
d'information et en mettant en place des cadres et lieux de dialogue adaptés au niveau approprié de l'organisation (siège social, activités, sites), en application d'un principe de subsidiarité. Ce fonctionnement découle de l'organisation du Groupe, de sa taille, de sa dimension internationale, mais aussi de la variété de ses métiers.

Le **dialogue** doit être **constructif**, **transparent** et fondé sur la **confiance** réciproque. Dans le but de mieux piloter ce dialogue, les parties prenantes prioritaires ont été regroupées par enjeu en fonction des objectifs de Thales (cf. p. 30).

Cela permet d'améliorer la remontée d'information sur les attentes des parties prenantes internes et externes mais aussi de favoriser la correspondance entre les attentes exprimées et les objectifs à long terme du Groupe.

Un dialogue constructif, basé sur la confiance, a ainsi été clairement établi **depuis de nombreuses années** par Thales avec ses parties prenantes prioritaires. D'ailleurs, le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise Groupe a été organisé de façon à ce que sa composition soit représentative de ses parties prenantes (cf. p. 82)

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DE THALES



LES DIFFÉRENTS MODES DE DIALOGUE

L'écoute des parties prenantes est une composante majeure de la stratégie de responsabilité d'entreprise de Thales. En particulier, dans le cadre de l'analyse de matérialité, leurs attentes ont été prises en compte afin de hiérarchiser les enjeux (cf. p. 31).

Les voies de dialogue sont nombreuses et s'adaptent à chaque partie prenante. Pour plus de lisibilité, les différentes stratégies d'échange ont été formalisées en quatre modes de dialogue :

- veille/information ;
- communication ;
- engagement ;
- partenariat.

Ces quatre modes peuvent évoluer en fonction de chaque organisation : par exemple, Thales peut nouer un partenariat avec une ONG définie et seulement transmettre de l'information à une autre organisation de ce type. Ils ont simplement vocation à guider la démarche du Groupe, sans pour autant la restreindre.



... POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF...

Parties prenantes	Principales attentes vis-à-vis de Thales	Modes de dialogue actuels
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Performance et adaptation des produits et services à leurs besoins ➤ Innovation et compétitivité ➤ Respect des exigences contractuelles : budget, délais, réponses aux besoins ➤ Respect de la réglementation ➤ Responsabilité d'entreprise de Thales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relation partenariale : aide à la définition du besoin, dialogue régulier via les <i>Key Account Managers</i>... ➤ Enquêtes annuelles
INVESTISSEURS Agences de notation Investisseurs institutionnels Actionnaires individuels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confiance client ➤ Pérennité du <i>business model</i> ➤ Éthique des affaires ➤ Gouvernance ➤ Politiques de rémunérations ➤ Performance RSE (HSE, diversité, dialogue social, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présentations dédiées lors des <i>roadshows</i> pour les investisseurs institutionnels ➤ Réponses aux questionnaires pour les agences de notation ➤ Relations régulières via des rencontres directes
COLLABORATEURS Collaborateurs actionnaires (Associations du personnel actionnaire de Thales) Instances de représentation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovation ➤ Éthique ➤ Attractivité ➤ Parcours de carrières et développement des compétences ➤ Bien-être au travail ➤ Responsabilité d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communication interne régulière auprès des collaborateurs, intranet ➤ Dialogue avec les partenaires sociaux ➤ Relations avec les actionnaires salariés
FUTURS COLLABORATEURS ET ÉTUDIANTS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Éthique ➤ Parcours de carrières ➤ Qualité de vie au travail ➤ Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informations sur les campus ➤ Présence sur les réseaux sociaux
RÉGULATEURS ET AUTORITÉS PUBLIQUES État, collectivités locales, Organisations internationales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respect de la réglementation (contrôle des exportations, HSE, qualité et sécurité des produits et services) ➤ Éthique des affaires ➤ Engagement local 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dialogue via les associations professionnelles ➤ Rencontres directes ➤ Courriers
INSTITUTS DE RECHERCHE ET UNIVERSITÉS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovation ➤ Co-développement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrats de partenariats ➤ Groupes de travail
FOURNISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partenariats durables ➤ Responsabilité d'entreprise ➤ Sécurité des données 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Négociations et relations contractuelles ➤ Enquêtes
RIVERAINS ET COMMUNAUTÉS LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien économique local ➤ Nuisances / risques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dialogue régulier dans le cadre de la politique territoriale du Groupe
ONG ET SOCIÉTÉ CIVILE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Éthique des affaires ➤ Respect de la réglementation sur le contrôle des exportations ➤ Transparence ➤ Armes controversées ➤ Droits de l'Homme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partenariat avec <i>Transparency International</i>
MÉDIAS ET LEADERS D'OPINION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exemplarité réglementaire en raison de l'actionnariat principal de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communication externe ➤ Entretiens au cas par cas

... CONTRIBUANT À LA DÉFINITION D'ENJEUX PRIORITAIRES

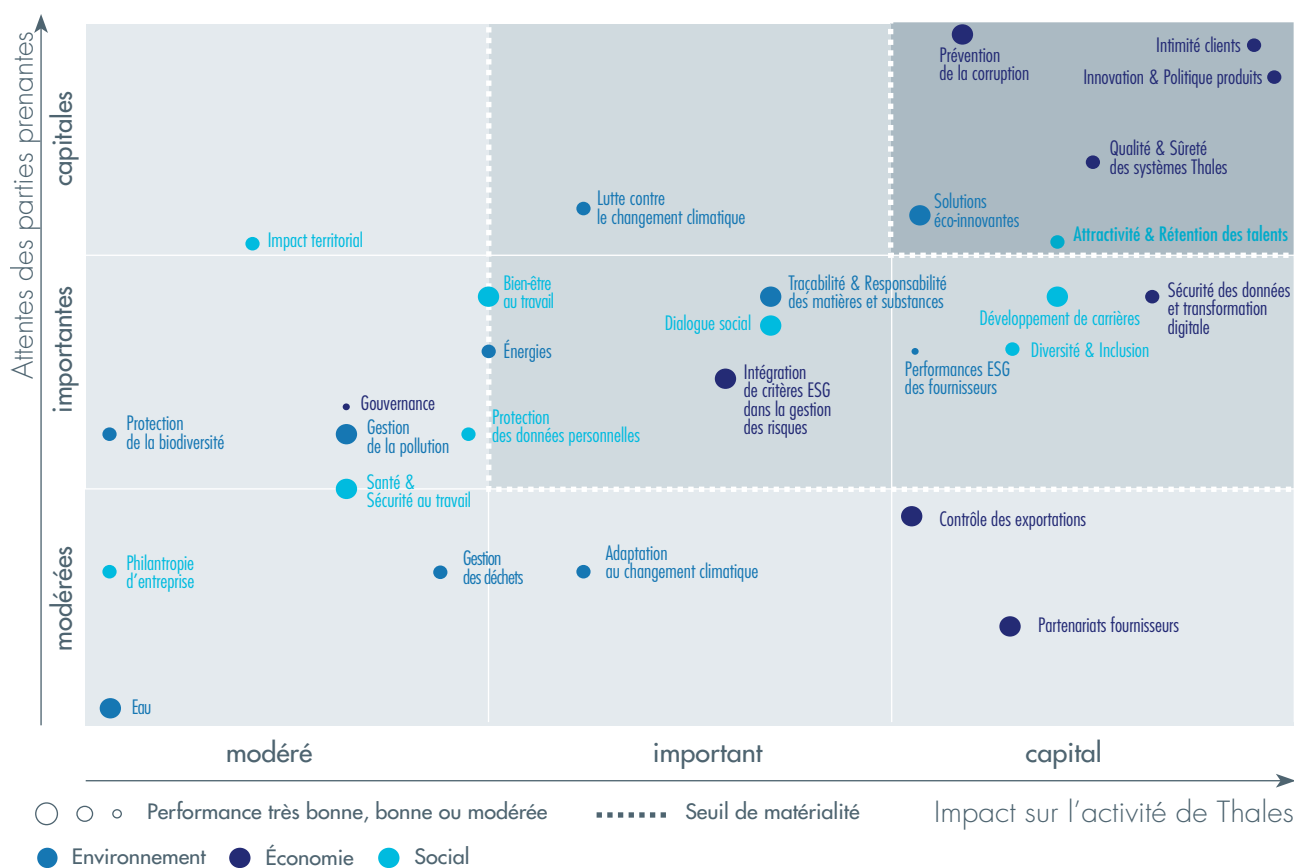
Le dialogue avec les parties prenantes ainsi que la constitution d'ateliers internes spécifiques ont permis d'**identifier** et de **classifier les enjeux de Thales** sur les **plans environnemental, social et économique** en fonction :

- des attentes des parties prenantes ;
- de leurs impacts sur l'activité du Groupe.

Ces enjeux ont été formalisés au travers d'une **matrice de matérialité** présentée ci-dessous. Au-delà, un travail approfondi a également été réalisé afin de déterminer le **niveau de performance de Thales** sur chacun des enjeux.

L'intégration d'une troisième dimension à cette matrice permet d'**affiner la stratégie et les politiques mises en œuvre** par le Groupe ; il en découle une **meilleure anticipation des attentes** et une capacité à saisir les opportunités.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DE THALES



L'analyse des **enjeux prioritaires** met en évidence la **convergence** entre les **attentes** fortes des **parties prenantes** et la **vision stratégique de Thales** (plan Ambition 10, cf. p. 36) : compréhension et bénéfice du client, innovation compétitive au service du client, attractivité et fidélisation des talents, excellence dans la réalisation...

Il ressort également un **alignement des fondamentaux de la politique de responsabilité d'entreprise de Thales** – éthique des affaires, management des risques, environnement, social et gouvernance (ESG) – avec les attentes de ses parties prenantes.



ENJEUX PRIORITAIRES



- **Prévention de la corruption** : déploiement de mesures, procédures et contrôles pour lutter contre d'éventuelles pratiques contraires à l'éthique des affaires.
- **Intimité clients** : travail de partenariat, écoute de leurs attentes et anticipation des besoins dans l'objectif d'atteindre la satisfaction client à long terme.
- **Innovation & Politique produits** : innovation sur les processus et l'organisation comme facteur de différenciation clé, comme en matière de R&D, d'innovations technologiques et de politique produits.

- **Qualité et sûreté des systèmes Thales** : processus déployés tout au long de la chaîne de valeur permettant d'assurer la qualité et la sûreté des systèmes Thales (produits & services...).
- **Solutions éco-innovantes** : conception et développement de nouveaux produits en tenant compte de critères environnementaux et/ou présentant un bénéfice pour l'environnement.
- **Attractivité et rétention des talents** : disposer des compétences adaptées et impliquées nécessaires au développement de Thales.

THALES CONNECTÉ AUX ATTENTES SOCIÉTALES

PARCE QU'IL A INITIÉ UN DIALOGUE RÉGULIER AVEC SES PARTIES PRENANTES DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES, LE GROUPE SAIT IDENTIFIER LES GRANDS ENJEUX DE SOCIÉTÉ, LES INTÈGRE DANS SA STRATÉGIE ET Y APORTE DES RÉPONSES OPÉRATIONNELLES.

Enjeux	Contexte	Réponse Thales
CYBERSÉCURITÉ : UN ENJEU CRUCIAL 	<p>Le cyberespace organise désormais nos vies. Revers de la médaille, il devient le terrain de « jeu » privilégié des criminels, activistes et terroristes de tout bord. L'interconnexion et l'omniprésence des systèmes d'information ont fait naître des vulnérabilités qui ouvrent la voie à des attaques coordonnées et complexes, menées parfois en quelques minutes seulement. Les chiffres sont éloquentes : près de 180 000 cyberattaques sont recensées chaque jour à travers le monde et nul ne peut se prétendre à l'abri. Une expertise de haut niveau est nécessaire pour lutter efficacement contre la cybercriminalité et l'extrême variété des cybermenaces.</p> <p>Chez Thales, la culture cybersécurité est historique, liée à la nature de ses clients (défense, aéronautique, sécurité, transport, banques, télécoms...) – au niveau d'exigence très élevé – et des systèmes critiques que développe le Groupe, adossés à des technologies de chiffrement et de protection des données sensibles.</p>	<p>Thales dispose d'un éventail de ressources et de moyens sans équivalent en Europe - 1 500 spécialistes de la cybersécurité, une empreinte internationale, des centres opérationnels de sécurité - pour proposer à ses clients une défense active et évolutive des systèmes d'information adaptée aux contextes les plus sensibles.</p>
TRANSPORT TERRESTRE : SOLUTIONS DE POINTE POUR UNE MOBILITÉ EFFICACE 	<p>Face à l'accélération des échanges et à l'urbanisation galopante, le transport routier a depuis longtemps déjà montré ses limites : villes et grands axes saturés, pollution atmosphérique, insécurité... Partout dans le monde, le transport ferroviaire connaît un regain d'intérêt : construction de nouvelles lignes dans les pays en croissance, modernisation des réseaux existants en Occident...</p> <p>Le rail est devenu une valeur sûre, une valeur de croissance, respectueuse de l'environnement.</p>	<p>Thales est l'un des tout premiers acteurs mondiaux des systèmes de signalisation ferroviaire, de contrôle et de supervision pour les réseaux de transports urbains et grandes lignes. Ses solutions s'intègrent de façon fluide sur les nouvelles lignes et permettent de moderniser les réseaux existants en augmentant à la fois capacité et sûreté de fonctionnement. Elles permettent d'acheminer les voyageurs et les marchandises plus rapidement, à un coût moindre et dans des conditions de sécurité optimales.</p>

Enjeux	Contexte	Réponse Thales
<p>LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, FACTEUR DE DÉSTABILISATION</p>   <p> ➤ « Des solutions innovantes pour lutter contre le changement climatique » (cf. p. 63). ➤ « Des solutions au service de l'environnement » du Document de Référence 2015 (cf. p. 217). ➤ cf. rubrique « Environnement » de sustainability.thalesgroup.com </p>	<p>Dans certaines régions du monde, les effets du dérèglement climatique sur l'environnement ont un impact considérable sur l'organisation et le bon fonctionnement des sociétés. La désertification et l'intensification des phénomènes climatiques extrêmes (tempêtes, inondations, érosion des côtes, vagues de chaleur, etc.) accroissent la pression sur les ressources naturelles et alimentaires, font peser de graves menaces sur les vies humaines et entraînent crises humanitaires et déplacements de populations...</p> <p>Autant de phénomènes qui aggravent les tensions économiques, sociales et politiques – en particulier dans les pays fragiles – et affaiblissent les bases de la stabilité locale, régionale et nationale. Ces zones deviennent alors également des bassins de recrutement privilégiés des groupes terroristes. Le dérèglement climatique est ainsi susceptible d'affecter la sécurité humaine dans toutes ses dimensions.</p> <p>L'<i>Internal Displacement Monitoring Centre</i> (IDMC) estime qu'entre 2008 et 2014, environ 25 millions de personnes ont été déplacées chaque année pour cause de catastrophes naturelles, dont plus de 80 % en raison d'événements hydro-climatiques.</p>	<p>La prévention des événements climatiques extrêmes est l'un des axes de travail de Thales qui développe des technologies et mécanismes d'alerte précoce – images satellitaires, drones, systèmes d'information avancés... – permettant d'en atténuer les effets. C'est également l'une des deux thématiques de la fondation Thales (cf. p. 70) qui soutient des projets de développement de technologies humanitaires permettant d'améliorer la prévention, la préparation aux catastrophes, l'intervention et la reconstruction.</p> <p>Thales contribue également aux politiques de développement durable et à la transition énergétique grâce à ses solutions innovantes répondant aux enjeux environnementaux de ses clients et de la société en général : transport aérien plus « propre », transports terrestres plus efficaces et moins énergivores, villes plus intelligentes, surveillance et observation satellitaires du climat, de la Terre et des océans.</p>



STRATÉGIE ET PERSPECTIVES



NOTRE VISION STRATÉGIQUE

AMBITION 10 : CONSTRUIRE UN GROUPE EN CROISSANCE, PLUS GLOBAL ET PLUS RENTABLE

Lancé en 2013, **Ambition 10**, le plan stratégique de Thales, **articule les actions stratégiques** mises en œuvre.

Tout en s'appuyant sur les atouts uniques du Groupe, il vise à répondre à trois enjeux majeurs :

➤ **renouer avec la croissance profitable** du chiffre d'affaires, après plusieurs années de quasi-stagnation ;

➤ **capitaliser sur la présence mondiale du Groupe** pour accélérer son développement ;

➤ **améliorer la rentabilité** du Groupe, qui restait inférieure à celle de ses grands concurrents.

C'est pourquoi Ambition 10 a été construit sur trois piliers : la croissance, la compétitivité, et les talents (cf. graphique ci-contre).

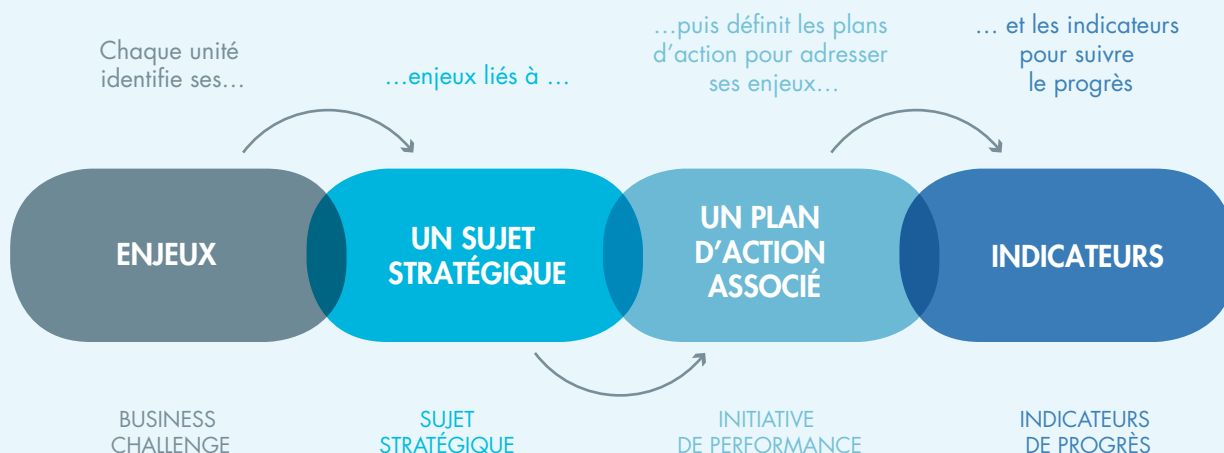
Aujourd'hui, tout confirme qu'**Ambition 10 va dans la bonne direction**. Pour preuve en 2015, le chiffre d'affaires de Thales a connu une hausse de + 4,5 % et ses revenus issus des pays en croissance ont augmenté de 16 %.

AMBITION BOOST : UN CADRE COMMUN D'ACTION



Pour déployer cette stratégie, un plan de performance globale, **Ambition Boost**, a été mis en œuvre. Ce plan offre un **cadre commun d'action** pour que chaque collaborateur, chaque équipe mette en œuvre Ambition 10 en s'impliquant et en contribuant activement, au quotidien, à cette ambition.

DYNAMIQUE D'AMBITION BOOST





CONSTRUIRE UN GROUPE EN
CROISSANCE, PLUS GLOBAL
ET PLUS RENTABLE

3 PILIERS

12 SUJETS STRATÉGIQUES



CROISSANCE

Soutenir notre ambition

- 1 ♦ Marchés en croissance
- 2 ♦ Grands contrats
- 3 ♦ Services



COMPÉTITIVITÉ

Favoriser notre croissance

- 4 ♦ Empreinte industrielle internationale
- 5 ♦ Innovation compétitive
au service du client
- 6 ♦ Compétitivité
de la R&D
et de l'Ingénierie



TALENTS

Réussir ensemble

- 7 ♦ Responsabilité et diversité
- 8 ♦ Compréhension
et bénéfice client
- 9 ♦ Travail d'équipe
et reconnaissance

10 ♦ Excellence
dans la réalisation

11 ♦ Efficience
des structures

12 ♦ Compétitivité
des achats

DE GRANDS CHANTIERS STRATÉGIQUES

CROISSANCE : SOUTENIR NOTRE AMBITION

Pour retrouver le chemin d'une croissance profitable, le Groupe se focalise sur trois facteurs majeurs :

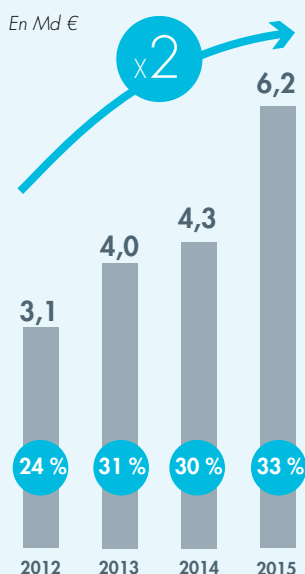
- la captation des opportunités dans les marchés émergents ;
- la signature de grands contrats ;
- le développement des services.

Les marchés émergents – qui se trouvent surtout dans les pays en fort développement en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient – présentent un potentiel important pour Thales. Ces pays ont plusieurs points communs : une urbanisation rapide, de forts besoins en infrastructures, l'explosion du trafic aérien et la nécessité de faire face aux problèmes de défense, de sécurité et d'environnement.

Pour assurer son développement dans ces pays, **Thales** peut s'appuyer sur une **présence historique** dans un grand nombre de pays, qui remonte parfois à **plus de 60 ans**, comme par exemple en Inde. Ainsi, le Groupe a mis en place une organisation commerciale adaptée, dirigée au plus haut niveau de l'entreprise, et s'est organisé pour, si nécessaire, créer plus de valeur ajoutée localement ou organiser des transferts de technologies.

PRISES DE COMMANDES DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

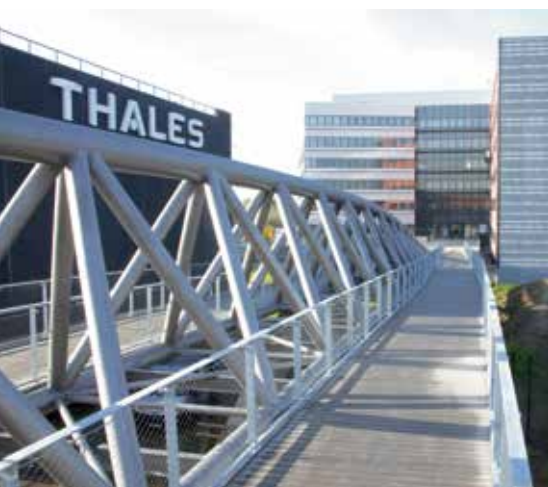
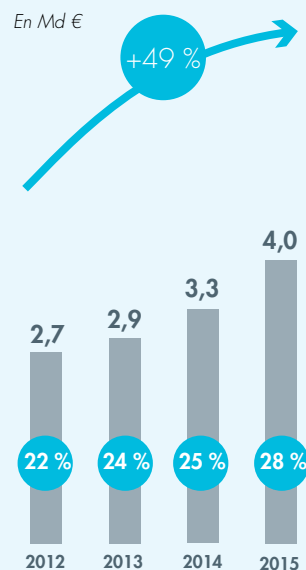
(et % des prises de commandes totales)



Note : 2012 proforma retraité sur la base de la croissance publiée 2012-2013

CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

(et % du chiffre d'affaires total)



La capacité à réaliser pour ses clients **des grands contrats** – d'une valeur unitaire **supérieure à 100 M€** – est un atout différenciant de Thales. Dans le cadre d'Ambition 10, la signature de tels contrats a connu une accélération notable, passant d'une moyenne de 8 à 10 contrats par an en 2010-2012, à un rythme supérieur à 20 grands contrats par an sur la période 2013-2015. L'année 2015 a ainsi été marquée par des prises de commandes record : 24 contrats de plus de 100 M€, dont 5 d'une valeur unitaire supérieure à 500 M€ (cf. p. 14, Performances financières).

En parallèle, le Groupe poursuit ses efforts pour développer les activités de **services**, par nature plus récurrents que les contrats d'équipement. Pour y parvenir, le Groupe renforce sa proximité avec ses clients de façon à bien comprendre leurs métiers et **proposer des solutions à valeur ajoutée** qui répondent à leurs problématiques spécifiques.

COMPÉTITIVITÉ : FAVORISER NOTRE CROISSANCE

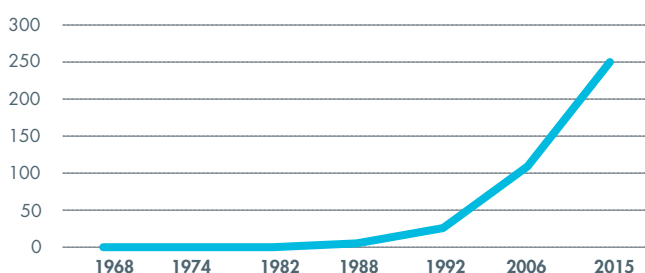
En poursuivant ses efforts pour améliorer sa compétitivité, le Groupe renforce sa différenciation en termes d'offre de produits et de coûts dans un contexte d'intensification de la concurrence.

Trois aspects stratégiques sont privilégiés :

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

Thales réalise plus du quart de son chiffre d'affaires (28 %) dans les pays en croissance. Or ces pays ne représentent que 8 % des effectifs du Groupe et une part mineure du développement de produits. Pour accélérer sa croissance dans ces pays et devenir un acteur local reconnu, Thales recrute des talents locaux, développe ses infrastructures ainsi que les partenariats et achats locaux. Ce **développement de son empreinte industrielle** permet d'accroître la part de chiffre d'affaires de production locale, de réduire les coûts de production et d'améliorer sa compétitivité.

ÉVOLUTION DE LA TAILLE DES LOGICIELS À BORD D'UN AVION COMMERCIAL



L'ingénierie est au cœur de la valeur ajoutée de Thales : 22 500 ingénieurs dans le monde (1/3 des effectifs), associant des expertises matériels, logiciels et systèmes. Cette fonction est de plus en plus sollicitée : les clients demandent au Groupe de fournir des solutions différenciées, répondant à des situations de plus en plus complexes et critiques. Dans ce contexte, les initiatives de compétitivité de l'ingénierie s'appuient sur le **déploiement** progressif des **meilleures pratiques** et l'introduction de méthodes et outils de pointe : **méthode « agile »**, conception et déploiement d'une plateforme d'ingénierie unique, Orchestra, qui facilite le partage et le déploiement des meilleurs outils et des bonnes pratiques.

En matière d'**innovation**, le Groupe multiplie les initiatives, qu'il s'agisse du **renforcement des partenariats avec les laboratoires** de recherche, les **start-ups**, ou la **co-innovation avec ses clients**. En interne, l'investissement a été concentré sur plusieurs **dream products** qui ambitionnent d'être des solutions totalement inédites appelées à devenir des standards dans leurs domaines respectifs (cf. p. 122-124 dans le Document de Référence 2015).

UNE POLITIQUE D'ACQUISITIONS CIBLÉES, ACCÉLÉRANT LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE RENTABLE

La politique d'acquisition vient en soutien de cette dynamique, se focalisant sur des briques technologiques ciblées, acquises pour renforcer les activités solides, en croissance rapide, telles que le multimédia de cabine (IFE) ou la cybersécurité.

2014 : Live TV, complétant l'offre dans le multimédia de cabine (IFE)

- Apport de technologies dans la connectivité Internet et d'une base client importante.
- Renforce notre activité IFE en forte croissance.
- Accélération des prises de commandes en 2015.

2016 : Vormetric, complétant l'offre dans le domaine de la cybersécurité

- Vormetric, un leader dans la protection de données par logiciel.
- Création d'un leader mondial dans la protection de données.
- Des compétences pour différencier notre offre sur les autres marchés civils.

Boost AMBITION Ingénierie



TALENTS : RÉUSSIR ENSEMBLE

Le développement des talents est un levier stratégique clé pour la réussite d'un groupe comme Thales, opérant sur des marchés de haute technologie structuré par de grands projets. Dans un tel contexte, cultiver les talents, c'est assurer l'avenir. C'est pourquoi Ambition 10 met particulièrement l'accent sur trois dimensions :

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

Pour bâtir une **entreprise véritablement mondiale et diversifiée**, Thales a mis en place de nouveaux modèles de *leadership*, de prévision de carrière et de mobilité. Le Groupe constitue également un **vivier de talents diversifiés** à travers le monde.

Afin d'être perçu par ses clients comme un **véritable partenaire de confiance**, Thales cherche en permanence à mieux appréhender leurs enjeux, l'évolution de leurs besoins, de leurs contraintes et de leur capacité de financement. Dans un environnement de plus en plus exigeant, l'atteinte de leurs objectifs est plus que jamais conditionnée à la bonne performance de leurs partenaires et fournisseurs. La dynamique des commandes du Groupe et sa capacité à évoluer vers des offres à forte valeur ajoutée dépendent de **la qualité de la relation qu'il sait établir avec ses clients**.

Thales a mis en œuvre une nouvelle approche de la gestion de la performance inspirée des valeurs du Groupe. Elle repose sur le principe du **travail en équipe** et de la **coopération**, avec une définition simple et claire des responsabilités.

EXCELLENCE DANS LA RÉALISATION

La **qualité d'exécution des programmes**, que ce soit en termes de délais, de coût ou de qualité, constitue un socle indispensable à la **réussite de Thales**. Depuis plusieurs années, le Groupe renforce son organisation et ses procédures dans ce domaine.



- cf. p. 58 « Des politiques valorisant le Capital humain ».
- cf. p. 196 « Informations sociales » du Document de Référence 2015.

EFFICIENCE DES STRUCTURES

Le Groupe poursuit ses efforts de **rationalisation des structures** afin d'améliorer sa base de coûts ainsi que l'efficacité des fonctions et de l'ensemble de l'entreprise.

Thales a ainsi décidé d'investir plus de 200 M€ pour réunir les équipes de Thales Systèmes Aéroportés (Pessac) et Thales Avionics (Le Haillan) sur un site unique

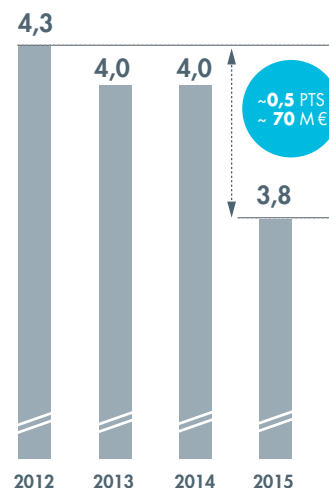
situé à Mérignac. Au total, ce nouveau campus industriel rassemblera fin 2016 près de 2 300 salariés.

Parallèlement, Thales poursuit **l'optimisation de ses frais généraux et administratifs** s'appuyant notamment sur des *benchmarks* systématiques, en interne comme en externe, ainsi qu'en déployant un plan de transformation des fonctions supports.



FRAIS GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

(en % du chiffre d'affaires)



◀ Exemple : un nouveau campus industriel à Mérignac.

COMPÉTITIVITÉ DES ACHATS

Gestion des achats pour acquérir un avantage compétitif : la **rationalisation du portefeuille fournisseurs** et de sa gestion, l'exploitation de la **puissance d'achat** et de l'empreinte du Groupe, sont autant d'atouts permettant **d'améliorer les coûts, la qualité et les délais de livraison**.

Depuis son lancement, Ambition 10 confirme sa pertinence et Ambition Boost porte ses fruits :

- niveau record des prises de commande (18,9 Md€), en hausse de 31 % par rapport à 2014 ;
- retour de la croissance durable du chiffre d'affaires (14,1 Md €), + 4,5 % en croissance organique ;
- forte croissance sur les marchés émergents (+ 16 % en 2015, après + 12 % en 2014) ;
- acquisitions ciblées, accélérant la dynamique de croissance rentable ;
- première phase du plan de compétitivité de l'ingénierie ;
- réduction continue des coûts de structure.



AMBITION 10 S'APPUIE SUR LES ATOUTS DE THALES

Une vraie avance technologique, maintenue grâce à des investissements permanents en R&D (707 M€ en 2015)

Une présence mondiale :

- implantation forte sur les marchés matures ;
- présence historique dans de nombreux marchés émergents.

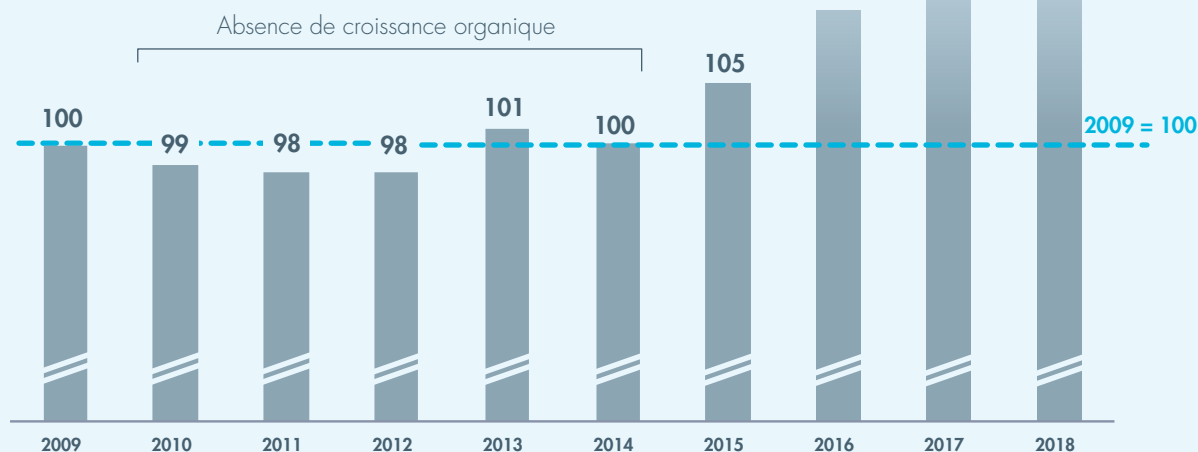
Des positions de leader sur des marchés en croissance :

- avionique et multimédia de cabine (IFE) pour l'aviation civile ;
- satellites pour des applications télécom, scientifiques et militaires ;
- signalisation et supervision des systèmes ferroviaires ;
- systèmes de défense avancés ;
- protection des installations critiques, des villes et des pays ;
- cybersécurité.

RETOUR DE LA CROISSANCE DURABLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Évolution organique du chiffre d'affaires,
base 100 = chiffre d'affaires 2009

Boost
AMBITION



PERSPECTIVES

OBJECTIFS FINANCIERS DE MOYEN TERME

L'accélération de la **dynamique commerciale du Groupe**, marquée en 2015 par un niveau record de prises de commandes, s'est traduite, en février 2016, par la révision de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires

d'ici 2018. Thales vise à présent une **progression organique de l'ordre de 5 %** de son chiffre d'affaires pour les années **2016, 2017 et 2018**.

Cette évolution favorable, combinée à la poursuite des efforts d'amélioration

de la compétitivité, a permis à Thales de confirmer son objectif d'un taux de marge d'**EBIT de 9,5 à 10 %** à l'horizon **2017-2018**, en amélioration de 150 à 200 points de base par rapport à 2013.

ÊTRE UN ACTEUR DUAL POUR UNE CROISSANCE PROFITABLE

Si Ambition 10 vise un **fort développement** dans les **marchés émergents** ces prochaines années, notamment en matière de **défense et sécurité**, les **activités civiles de Thales**, qui représentent déjà la moitié du chiffre d'affaires du Groupe, représentent un **solide levier pour une croissance profitable**. En effet, l'expertise en matière de technologies militaires est un différenciateur important par rapport

aux grands concurrents purement civils. Par exemple, dans le domaine de la **protection des infrastructures** critiques, Thales propose des **solutions avancées** intégrant des équipements et technologies issus du monde de la défense (drones, radars, caméras longue portée...).

Même si les dépenses de défense repartent à la hausse sur certains des grands marchés

du Groupe, la **croissance à long terme des marchés civils** est **structurellement supérieure** à celle des marchés de défense. En 2015, par exemple, le contrat le plus important du Groupe en valeur était ainsi un contrat civil : la modernisation de la signalisation ferroviaire de 4 lignes du métro de Londres, pour un montant de plus de 1 Md€.

TIRER PROFIT DES COMPÉTENCES UNIQUES DU GROUPE EN CYBERSÉCURITÉ

La **cybersécurité**, qui rassemble **1 500 spécialistes** dans le Groupe, est un autre atout majeur de Thales, récemment renforcé par l'acquisition de la société Vormetric aux États-Unis. Cette activité bénéficie non seulement d'un **marché en forte croissance**, mais elle peut être valorisée sur les autres marchés du Groupe où cette dimension est d'importance croissante, tels que le contrôle aérien, la signalisation ferroviaire ou encore les systèmes de divertissement en vol et, plus largement, pour l'ensemble des systèmes d'information fournis et/ou intégrés qui doivent faire l'objet de mesures spécifiques de protection. **Thales** est l'un des **rares acteurs** à avoir la capacité à **répondre** de manière **parfaitement intégrée** à toutes les spécifications des **appels d'offres**. Le Groupe est ainsi le seul acteur du monde de la signalisation ferroviaire à avoir des capacités de traitement des cybermenaces, une véritable **valeur ajoutée** notamment **pour les Opérateurs d'Importance Vitale (OIV)**⁽¹⁾.

(1) Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale – www.sgdsn.gouv.fr/site_rubrique70.html

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, UNE NOUVELLE OPPORTUNITÉ POUR THALES



Le développement numérique, qui a déjà largement transformé la vie quotidienne, offre le potentiel de revisiter de nombreuses composantes de la chaîne de valeur des entreprises industrielles : *business model*, expérience client, relation partenaires/fournisseurs, organisation interne...

Pour Thales – qui est déjà, pour nombre de ses clients, un partenaire de leur transformation numérique dans plusieurs domaines (comme la cybersécurité par exemple) – elle est source de nombreuses opportunités.

Pilotée par la Direction Stratégie avec l'appui des Directions Innovation, Marketing et Ingénierie, une initiative stratégique centrée sur cette thématique a ainsi été lancée en 2016, et commence à irriguer toutes les fonctions opérationnelles et support du Groupe.



POUR EN SAVOIR PLUS

www.thalesgroup.com/en/Digital-Transformation

CONNECTIVITÉ À BORD DES AVIONS : UN MARCHÉ EN FORTE CROISSANCE

Thales est aujourd'hui le deuxième acteur mondial du **multimédia de bord** (IFE). Environ **750 000 passagers** dans le monde utilisent chaque jour les systèmes d'IFE de Thales.

Le marché de la **connectivité à bord** - connectivité entre l'avion et les infrastructures aéroportuaires, connectivité entre les passagers et le reste du monde - sur lequel Thales s'est positionné très tôt, est aujourd'hui en **forte croissance**, de l'ordre de 15 % par an. Thales s'y est renforcé en 2014 en acquérant la société américaine LiveTV, leader de la télévision et de la connectivité à bord.

La **technologie IFE** de Thales est **fortement différenciante** par rapport à la concurrence et a récemment permis d'entrer à bord des avions de la très réputée Singapore Airlines. Elle résulte de la **stratégie industrielle** de Thales qui dispose d'usines dans 50 pays sur les 100 dans lesquels le Groupe est présent ; la création de **HUB**, comme à **Singapour**, qui est devenu un **centre d'excellence de l'activité avionique**, est une approche gagnante qui génère efficacité, performances et contribue au fort développement des pays émergents.



POUR EN SAVOIR PLUS

www.thalesgroup.com/fr/worldwide/aeronautique/magazine/vol-connecte

L'ENVIRONNEMENT : INTÉRÊT ÉCONOMIQUE ET INTÉRÊT ÉCOLOGIQUE VONT DE PAIR



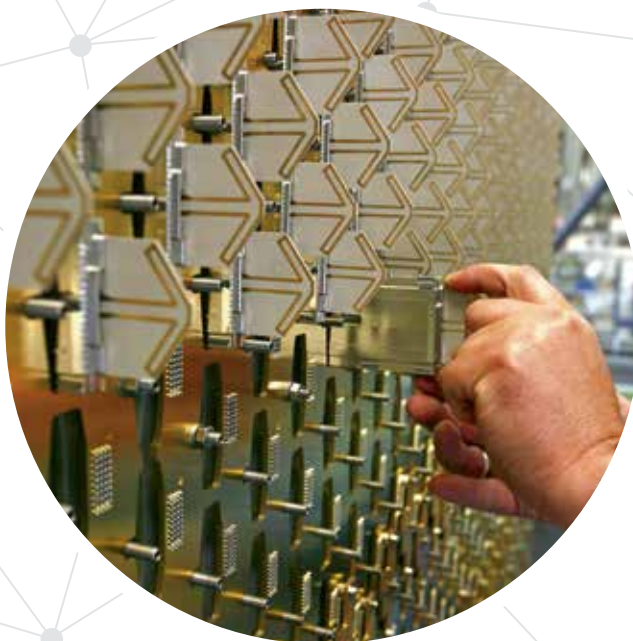
Partout dans le monde, les clients de Thales sont confrontés aux mêmes enjeux environnementaux : comprendre leur environnement, accompagner le développement de l'urbanisation, la croissance du trafic aérien, **créer les conditions d'une mobilité durable** et des **villes intelligentes** tout en **réduisant l'empreinte environnementale** de leurs activités.

Thales met à profit son expertise technologique et sa capacité d'innovation pour concevoir des solutions innovantes permettant à la fois de **lutter contre le changement climatique**, de gagner en efficacité et de réduire les coûts.

Dans **l'aéronautique**, cela se traduit par la réduction du poids de ses équipements et l'optimisation des trajectoires pour réduire la consommation de carburant ; dans le transport terrestre, par l'amélioration de

l'efficacité et de la capacité des réseaux existants, la réduction de la consommation d'énergie... ; **dans l'espace**, par la contribution décisive à presque toutes les missions européennes relatives au climat.

La longue **expertise de Thales** dans les systèmes complexes est un **différenciateur clé** que le Groupe met **au service des grands enjeux du développement durable**.





POLITIQUES MISES EN ŒUVRE

DES POLITIQUES DE RÉFÉRENCE, PILIERS DES PRINCIPES DE MANAGEMENT DE THALES

LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE SE TRADUIT PAR DES POLITIQUES QUI DÉFINISSENT LES PRINCIPES DE CONDUITE APPLICABLES À TOUTES LES ENTITÉS ET TOUS LES SALARIÉS DE THALES.

UN SYSTÈME GLOBAL DE MANAGEMENT DES RISQUES

Thales fournit des systèmes, produits, équipements complexes et services associés à destination d'États ou de grandes entreprises partout dans le monde. Leur nature, souvent critique pour la souveraineté des États et/ou la sécurité des personnes, des données et des biens, impose le respect strict de règles, normes et législations nationales et internationales. Le non-respect de ces dernières exposerait l'entreprise non seulement à des risques juridiques et financiers mais pourrait nuire à sa compétitivité et à son image.

Thales a depuis de nombreuses années mis en place une **organisation** visant à s'assurer de la **conformité de ses activités aux lois et règlements**. Conformément au référentiel de contrôle interne **COSO** (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), Thales intègre les risques opérationnels, stratégiques, et financiers dans son dispositif de management des risques.

Thales gère ainsi un **dispositif complet et intégré de management des risques**, qui s'appuie sur les moyens suivants :

- un **comité directeur des risques** définit le niveau de risque acceptable dans l'accomplissement de la mission générale du Groupe pour chaque risque identifié, alloue les responsabilités de pilotage et de contrôle de ces risques aux directions fonctionnelles et opérationnelles en cohérence avec les principes de fonctionnement du Groupe, cadre la stratégie de transfert de certains risques à l'assurance et plus généralement, s'assure de la complétude du dispositif d'évaluation et de gestion des risques en vue de leur maîtrise ;
- un **comité de supervision des risques** analyse en détail, selon un calendrier de travail qu'il se fixe et avec la contribution d'un réseau de *Risk Advisors*, les sinistres survenus, les risques recensés et l'évolution des menaces ; actualise et hiérarchise les scénarios de risque selon une échelle prudentielle commune ; élabore, pour chaque scénario de risque, une politique cohérente de prévention, de contrôle interne, d'audit et, le cas échéant, de transfert à l'assurance ; il s'assure de l'appropriation de la politique de gestion des risques par les responsables fonctionnels et opérationnels du Groupe ;
- une **politique d'assurances et de gestion des risques** assurables, établie et pilotée par la Direction des Assurances et de la Gestion des Risques ;
- un **référentiel interne**, Chorus 2.0, décliné en 4 langues et accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, qui définit les 26 processus couvrant l'ensemble du champ d'activité opérationnel et fonctionnel de Thales et régissant son fonctionnement ;
- un **dispositif de contrôle interne** basé :
 - d'une part, sur un questionnaire annuel d'autocontrôle (*Yearly Attestation Letter*, YAL) adressé à chacun des responsables des 121 entités opérationnelles de Thales,
 - d'autre part, sur des audits de ces autoévaluations, effectués par roulement par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI) de Thales.

La DARCI conduit par ailleurs chaque année de nombreux audits et missions de conseil. Le plan d'audit, actualisé semestriellement, tient compte de l'analyse des risques et des éléments d'actualité (offres, projets, politique produit, *supply chain*, etc.) pour lesquels des facteurs de risques particuliers ont été identifiés. Des audits spécifiques sont également conduits en matière de prévention de la corruption, de contrôle des exportations ou de *Business Continuity Management*.

DES FACTEURS DE RISQUES DÉCLINÉS EN SCÉNARIOS DE RISQUES INDÉPENDANTS ET MESURABLES

Les scénarios de risques sont répartis en responsabilité entre les trois grandes lignes de gouvernance de Thales :

- les **121 entités opérationnelles** portent essentiellement la responsabilité des scénarios de risques liés à la conformité aux lois, règlements et processus internes (Chorus 2.0) ;
- les **6 Global Business Units** et leurs *Business Lines* (GBU/BL) portent essentiellement la responsabilité des scénarios de risques liés aux offres et projets majeurs, à la politique produit, et à la stratégie ;
- les **6 directions fonctionnelles Corporate** portent la responsabilité des scénarios de risques de gouvernance ou d'organisation, et des risques mutualisés au niveau du Groupe (trésorerie, change, assurances, etc.).

PRINCIPAUX RISQUES POUR LE GROUPE

De par son *business model*, sa stratégie, ses activités, Thales peut être confronté à un certain nombre de risques et incertitudes⁽¹⁾ susceptibles d'affecter ses activités, sa réputation, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs.

Pour tenir ses engagements et le niveau de performance attendu, Thales a défini une **politique de management global des risques** afin d'assurer la mise en œuvre de sa stratégie et, *in fine*, sa performance sur le long terme.

Les risques présentés de façon synthétique dans le tableau ci-dessous apparaissent comme les plus sensibles⁽²⁾ pour le Groupe ; aussi, un certain nombre d'**actions et mesures ont été mises en œuvre** par Thales **pour faire face à la survenance éventuelle** de ces risques.

RISQUES STRATÉGIQUES

Risque	Actions/mesures mises en œuvre par Thales
ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL	Thales poursuit : ➤ ses efforts de R&D pour apporter aux unités opérationnelles des éléments de différenciation et de compétitivité ; ➤ le renouvellement de son offre produits pour satisfaire les besoins de ses clients civils ou défense.
CYCLICITÉ DU MARCHÉ DE L'AÉRONAUTIQUE CIVILE	Thales poursuit : ➤ des actions continues d'amélioration de la compétitivité et de la flexibilité industrielle de ses activités pour gérer au mieux les variations d'activité ; ➤ une stratégie globale visant à rechercher un équilibre au sein de son portefeuille d'activités.
DÉPENDANCE À LA COMMANDE PUBLIQUE	Thales a fondé sa stratégie sur un équilibre de son portefeuille d'activités entre la défense et le civil. La large répartition géographique des activités du Groupe apporte une diversification supplémentaire de la base de clientèle.
ALÉAS POLITIQUES	Pour limiter l'impact financier de ces risques, Thales s'efforce de protéger au mieux ses intérêts par le biais de dispositions contractuelles. Par ailleurs, le Groupe peut se tourner vers des assureurs étatiques et/ou privés pour souscrire des couvertures appropriées.

RISQUES OPÉRATIONNELS

Risque	Actions/mesures mises en œuvre par Thales
MAÎTRISE DES OFFRES ET PROJETS	Le management des offres et des projets fait l'objet d'un processus détaillé de gestion et d'évaluation des risques. Un classement de criticité a été mis en place au niveau du Groupe. Les offres et projets critiques font l'objet d'un suivi spécifique. Dans le cadre du programme de performance Ambition Boost, le Groupe a également poursuivi les plans d'actions visant à renforcer la gestion des offres et des projets, de l'ingénierie et de la chaîne d'approvisionnement.
RISQUE FOURNISSEUR	Les risques de non-conformités légales ou réglementaires (éthique, contrôle des exportations, propriété intellectuelle, etc.) ou les risques structurels et opérationnels pouvant entraîner une rupture d'approvisionnement sont appréhendés via le dispositif de gestion des risques Groupe.

(1) L'ensemble des risques sont détaillés à la section « Facteurs de risques » du Document de Référence 2015, cf. p. 14 et suivantes.

(2) D'autres risques dont Thales n'a pas connaissance à ce jour ou qui apparaissent comme non significatifs en l'état actuel pourraient également affecter défavorablement l'activité, la rentabilité et la situation financière du Groupe ou sa capacité à réaliser ses objectifs.

Risque	Actions/mesures mises en œuvre par Thales
RISQUE RESSOURCES HUMAINES	Thales attache une grande importance à son attractivité et à son positionnement d'employeur de référence, garant tant d'une bonne image externe favorisant le recrutement que d'une réalité interne contribuant à retenir les employés.
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX	Depuis de nombreuses années, une analyse des risques environnementaux est réalisée et régulièrement mise à jour en fonction des activités exercées, des évolutions scientifiques et techniques ainsi que des nouveaux enjeux. En soutien de cette analyse, un système de management de l'environnement est déployé sur l'ensemble des sites visant à assurer la maîtrise et la limitation des impacts environnementaux des activités et des produits.
ATTEINTE À LA SÉCURITÉ DES SITES ET DES PERSONNES	La Direction Sûreté Groupe a défini une politique réglementant l'accès et le déplacement sur l'ensemble des sites du Groupe. Cette politique est appliquée par le réseau des officiers de sécurité. Concernant ses activités de défense, le Groupe fait l'objet de nombreux audits et inspections par les autorités de tutelle nationales. Par ailleurs, le Groupe a déployé un dispositif mondial de sécurité, veille et gestion de crise, protection et suivi de ses salariés afin de leur assurer un niveau de sécurité approprié dans les pays où ils sont amenés à exercer leurs fonctions.
RISQUE DE DÉFAILLANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION	Un plan d'action couvrant la dimension internationale du Groupe vise à s'assurer que les Systèmes d'Information critiques sont secourus, à hauteur de leur criticité, et que les dispositifs sont régulièrement testés. Par ailleurs, les règles de protection des systèmes d'information du Groupe sont appliquées au travers d'un réseau de RSSI (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information), pour permettre une couverture mondiale des risques liés à la sécurité des systèmes d'information. La stratégie de sécurisation des systèmes d'information et de lutte contre la cybercriminalité de Thales est validée par la Direction générale du Groupe, en étroite collaboration avec les instances nationales et gouvernementales des pays concernés.
RISQUE LIÉ À LA DÉFAILLANCE D'UN ÉQUIPEMENT OU D'UNE TECHNOLOGIE	Afin d'en limiter l'impact, Thales a mis en place un référentiel (<i>design authority</i> , qualité, documentation, contractualisation et management des risques) à travers le Groupe. Par ailleurs, Thales mène une politique visant à maintenir une couverture d'assurance appropriée.

RISQUES JURIDIQUES ET DE CONFORMITÉ

Risque	Actions/mesures mises en œuvre par Thales
CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS	Les activités du Groupe s'exercent dans un environnement légal et réglementaire complexe, strict et évolutif, tant national qu'international. Le cadre légal et réglementaire dans lequel le Groupe opère couvre un nombre important de domaines, liés notamment au droit des sociétés, au droit boursier, au droit fiscal, au droit du travail, au contrôle des exportations ou encore à la lutte contre la corruption et au blanchiment d'argent. Le Groupe, par ses implantations internationales, est à même de suivre les évolutions du cadre légal ou réglementaire dans lequel il opère, sans toutefois pouvoir toutes les prévoir, et dans cette mesure son activité peut s'en trouver affectée. À partir d'une cartographie des risques validée par le comité directeur des risques, la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne procède à l'évaluation et au contrôle de la mise en œuvre et de l'amélioration des plans de conformité au sein des unités du Groupe. Les actions de conformité s'appuient pour ces besoins sur des réseaux de responsables de conformité qui peuvent être spécialisés (contrôle des exportations), sur des <i>risk advisors</i> , chargés de la prévention de chacun des risques majeurs identifiés et suivis par le comité de supervision des risques ou sur une organisation dédiée pour ce qui concerne le commerce international. La Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne prend en compte ces domaines de conformité dans l'élaboration de son plan d'audit.

RISQUES FINANCIERS

Risque	Actions/mesures mises en œuvre par Thales
LIQUIDITÉ	<p>Thales gère ce risque en s'efforçant d'anticiper ses besoins de liquidité et assure sa couverture par les ressources financières à court et long termes du Groupe suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ des capitaux propres ; ➤ un endettement brut ; ➤ une ligne de crédits confirmée, accordée par les banques et non utilisée, qui sert de ligne de substitution au programme de billets de trésorerie et de réserve financière. <p>Un système de <i>cash pooling</i> est également appliqué selon un regroupement des unités par zone monétaire (zone euro, zone livre sterling, zone dollar et zone dollar australien pour ne citer que les principales) et, dans certains cas, par pays.</p> <p>Enfin, le Groupe consolide et centralise les excédents et les besoins de trésorerie de ses différentes unités.</p>
TAUX	<p>Thales met en œuvre une politique active de contrôle des risques de taux et de contreparties ainsi que d'optimisation de ses conditions de financement et de réalisation de ses opérations bancaires.</p>
CHANGE	<p>D'une manière générale, Thales est structurellement immunisé contre les variations de change car environ 40 % de son chiffre d'affaires est réalisé dans la zone euro.</p> <p>Pour les filiales de Thales implantées hors zone euro, leurs comptes sont convertis en euros dans les comptes consolidés du Groupe.</p> <p>Le « risque dollar » constitue le risque de change le plus important ; Thales le gère au travers d'instruments financiers en couverture des engagements fermes nets, ainsi que d'instruments financiers en couverture des offres.</p> <p>Enfin, les créances et les dettes d'exploitation libellées en devises étrangères font l'objet d'une couverture de change et ne sont donc pas sensibles au risque de change.</p>
CRÉDIT CLIENT	<p>Pour ses clients non gouvernementaux, Thales réalise régulièrement des études sur la capacité de ceux-ci à faire face à leurs obligations. Le cas échéant, Thales peut demander la mise en place de garanties bancaires ou des supports de leur maison mère ou recourir à des assureurs crédit.</p> <p>Pour ses clients publics, étatiques ou institutionnels, dont certains pourraient être amenés à interrompre une commande en cours de fabrication ou se trouver dans l'incapacité de procéder au paiement du contrat à la livraison, Thales s'efforce de limiter son exposition à ces risques, en souscrivant des polices d'assurance auprès des agences de crédit-export (comme la Coface en France) ou d'assureurs privés.</p>



cf p. 14 « Facteurs de risques » du Document de Référence 2015.

INTÉGRITÉ ET CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES

La **politique de responsabilité de Thales** accorde depuis de nombreuses années une place prépondérante à la conduite durable et responsable des affaires : **prévention de la corruption, contrôle strict des exportations** de biens militaires ou à double usage. Cet engagement du Groupe a d'ailleurs été confirmé par la matrice de matérialité (cf. p. 31) qui a identifié ces thématiques comme des enjeux prioritaires ou majeurs.

PRÉVENTION DE LA CORRUPTION : UNE DÉMARCHE AFFIRMÉE

Thales a fait de la **prévention de la corruption** un axe fort de sa politique de responsabilité d'entreprise. Depuis le début des années 2000, la Direction du Groupe a constamment réaffirmé le **principe d'une « tolérance zéro »** à l'égard de tout acte de corruption, active ou passive, directe ou indirecte, au profit d'acteurs du secteur public comme du secteur privé.

Malgré les conventions internationales, la corruption reste endémique dans de nombreux pays et fait ainsi partie des risques que les entreprises exportatrices ou fortement présentes à l'étranger doivent intégrer dans leur fonctionnement, comme dans leurs stratégies de développement.

La corruption fait donc l'objet d'une **vigilance toute particulière dans le cadre du système global de management des risques** mis en place à l'échelle mondiale par Thales. Comprendre les risques, les analyser, les évaluer, mettre en place les dispositifs pour y faire face : le **programme de prévention des risques de corruption**⁽¹⁾, 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**⁽²⁾ en juillet 2014.

“ L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES CONSTITUE UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA PROTECTION DES INTÉRÊTS DU GROUPE ET UN VECTEUR DE SON IMAGE. ELLE EST ÉGALEMENT UN ÉLÉMENT DE DIFFÉRENCIATION ET UN LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ. ELLE REPOSE SUR DES PRINCIPES SIMPLES ET FONDATEURS : RESPECT DES LOIS ET DES DIRECTIVES DU GROUPE, PROFESSIONNALISME, RIGUEUR ET INTÉGRITÉ. ”



POUR EN SAVOIR PLUS

cf. le Guide de référence Éthique du commerce/ Prévention de la corruption téléchargeable sur sustainability.thalesgroup.com rubrique « documents clés ».



(1) « Dispositif de prévention du risque de corruption » téléchargeable sur sustainability.thalesgroup.com rubrique « documents clés ».

(2) L'ADIT est le leader européen de l'intelligence stratégique – www.adit.fr



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**.

Thales porte également une attention particulière à la **sensibilisation de ses salariés à l'éthique des affaires**. L'appropriation et la responsabilisation sont au cœur du dispositif d'information et de formation conçu par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe. Une large **collection de guides** (guide de référence et guides de conduite éthique des affaires) et de **formations** (formations en face-à-face et *e-learning*) est mise à la disposition des collaborateurs **tout au long de leur parcours professionnel**, notamment ceux impliqués dans les processus commerciaux, de management d'offres et projets, et achats. Le plan de formation sur la « Prévention de la corruption », de dimension mondiale, leur est prioritairement destiné. **Près de 8 000 collaborateurs y ont été formés depuis 2008.**



- cf. p. 83 « Gouvernance \L'éthique, au cœur de la culture de Thales ».
- cf. p. 226 « Prévention de la corruption » du Document de Référence 2015.

Un acteur engagé

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 participe ainsi à divers travaux de ***l'International Forum on Business Ethical Conduct* (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.

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.

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** 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.

CONTRÔLE DES EXPORTATIONS : UNE STRICTE CONFORMITÉ AUX RÈGLES

Un contexte contraignant

En 2015, les **activités de défense** et de sécurité représentaient **50 % du chiffre d'affaires de Thales**. Le Groupe fabrique des équipements et systèmes militaires et civils dans des pays démocratiques, dotés d'une solide gouvernance, qui exercent un contrôle strict de leurs processus et technologies de production.

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

Nombre d'activités commerciales du groupe Thales sont conditionnées par le strict respect des réglementations en vigueur dans les différents pays depuis lesquels il exporte. Leur non-respect peut entraîner *a minima* des retards préjudiciables de livraison, souvent

assortis de pénalités financières et, dans les cas les plus graves, de lourdes sanctions pouvant prendre des formes diverses : amendes d'un montant prohibitif, peines de prison à l'encontre des dirigeants de l'entreprise, voire interdiction temporaire ou définitive de toute activité d'exportation ou d'importation.

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

Des processus internes rigoureux

Le **respect rigoureux de la réglementation en matière de contrôle des exportations** est donc essentiel pour assurer le succès durable du Groupe et la préservation de ses actifs. Les infractions aux règles sur le contrôle des exportations sont, au même titre que le risque de corruption, identifiées comme l'un des risques majeurs de l'entreprise et comme telles, intégrées

dans le dispositif global de management des risques de Thales (cf. p. 46).

Thales a mis en place une **solide organisation mondiale** et renforce en permanence ses mesures et procédures internes pour **assurer la conformité aux réglementations** et contrôles applicables. Ce dispositif est renforcé par des **programmes de sensibilisation**, avec, en particulier, des modules dédiés d'*e-learning* et des alertes sur les évolutions législatives et réglementaires.

Les unités opérationnelles s'appuient sur un réseau de **250 spécialistes (Export Control Officers) déployés au sein du Groupe** qui sont en charge de surveiller la bonne application des règles de conformité décidées au niveau du Groupe et de suivre les demandes d'autorisations requises et la conformité de leur mise en œuvre.

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.

R&D : CLÉ DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DE LA CROISSANCE

LE MONDE ÉVOLUE RAPIDEMENT. LES UTILISATEURS SONT CONSTAMMENT EN QUÊTE DE NOUVEAUTÉS, QU'ELLES SOIENT TECHNOLOGIQUES, ENVIRONNEMENTALES OU ENCORE FINANCIÈRES.

La transformation de l'économie mondiale est, par ailleurs, accélérée par l'évolution des marchés financiers et les événements géopolitiques. Dans ce contexte mouvant, l'innovation constitue un socle rassurant d'évolution permanente indispensable pour permettre une croissance et une rentabilité pérenne.

L'INNOVATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE THALES

Thales se doit de maîtriser des technologies de plus en plus sophistiquées, en particulier les technologies de détection, d'analyse, ou d'élaboration de décision, afin de concevoir et développer des systèmes d'information critiques. Ces **solutions innovantes servent ses clients** sur les marchés de l'aéronautique, du spatial, du transport terrestre, de la défense et de la sécurité.

La stratégie de **Thales** repose sur la conviction qu'une entreprise de haute technologie **doit disposer d'équipes de haut niveau, capables d'évaluer les résultats des meilleurs centres de recherche mondiaux.**

L'activité de recherche est conduite selon des orientations visant à apporter aux unités opérationnelles du Groupe les éléments de **différenciation** et de **compétitivité nécessaires à leur croissance durable.**

La pérennité des alliances que le groupe Thales entretient avec ses partenaires stratégiques est un gage de la construction d'un **socle technologique solide**. Ainsi, dans tous les pays où le Groupe est implanté industriellement, des **partenariats** sont noués au sein d'écosystèmes d'innovation. Thales profite de ce fait de synergies entre :

- **grands groupes industriels ;**
- **entreprises innovantes ;**
- **établissements de formation et de recherche.**

La formation fait également partie de cette stratégie globale de mise en relation du Groupe avec le monde académique. Le Groupe soutient environ **200 doctorants** partout **dans le monde**. Ceux-ci travaillent sur des sujets directement en rapport avec les problématiques techniques de Thales, ce qui renforce ainsi son attractivité auprès des jeunes scientifiques. Thales soutient également une **dizaine de chaires d'enseignement** en cohérence avec ses orientations techniques. En 2015, Thales a ainsi annoncé la création, pour la période 2016-2020, de la chaire ARISE (ARchitecture et Ingénierie des Systèmes Embarqués) avec l'ISAE-SUPAERO.

4 DOMAINES TECHNIQUES CLÉS

TECHNOLOGIES DU MATÉRIEL

Électronique, électromagnétisme, optronique, acoustique, techniques radiofréquence, maîtrise des contraintes thermiques

TECHNOLOGIES DU LOGICIEL

Calculateurs de traitement du signal et de l'information, systèmes embarqués temps réel, systèmes distribués, architectures orientées services, ingénierie dirigée par les modèles, outils d'ingénierie, sécurité des systèmes d'information

La **gouvernance des activités de Recherche et de Développement** des technologies clés est **répartie en quatre domaines** :

SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COGNITION

Fouille et fusion de données, systèmes autonomes, environnements synthétiques, facteurs humains

SYSTÈMES

Axé sur la conception architecturale des systèmes, ce domaine apporte un support en termes de méthodologie, de processus outillés et d'expertise

REPÈRES

Les activités techniques du Groupe, de la recherche à l'ingénierie, concernent environ 25 000 personnes, dont plus de 70 % d'ingénieurs.

En 2015, 707 M€ consacrés à la R&D (autofinancée), soit environ 5 % du chiffre d'affaires.

Un portefeuille de 16 500 brevets et 400 nouvelles demandes réalisées en 2015.

5 centres de recherche mondiaux : France, Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni et Singapour.

Plus de 50 partenariats de coopération avec des universités et des centres de recherche publics en Europe, aux États-Unis et en Asie.

200 doctorants sont soutenus chaque année par Thales dans le monde.

Chaque année, les *Thales Innovation Awards* constituent pour les ingénieurs du Groupe une occasion privilégiée de montrer la richesse de leurs innovations.

Lors des *InnovDays*, Thales présente à ses clients, aux décideurs, à la presse et aux investisseurs ses dernières avancées technologiques.

UNE INNOVATION INTERACTIVE

Pour Thales, **l'innovation** recouvre toute nouveauté, toute rupture par rapport à l'existant qui **crée de la valeur** perçue par le client, que ce soit dans les **processus**, les **organisations**, les **solutions techniques** ou encore dans les **relations commerciales**. L'innovation constitue un **axe stratégique** majeur et la condition de son développement à long terme.

Partout dans le monde, le travail des équipes de Thales est porté par la quête d'innovation :

- dans les **centres de recherche de Thales Research & Technology (TRT)**, qui pratiquent un système d'innovation ouverte, fortement interactif tant avec le milieu académique qu'avec les entités opérationnelles du Groupe et les entreprises innovantes ;
- dans les **laboratoires technico-opérationnels** où s'inventent, avec les clients, les scénarios – et les solutions – répondant à leurs besoins opérationnels présents et futurs ;
- dans les **entités du Groupe** où sont mises en place les politiques produits qui réduisent les cycles de développement et limitent les risques.

Le **dispositif de R&D** de Thales tire ainsi son efficacité de sa **décentralisation** opérationnelle et d'une **coordination** sur des **sujets stratégiques**.

Thales Research & Technology est implanté en **France**, en **Grande-Bretagne**, aux **Pays-Bas**, à **Singapour** et au **Canada**. En France, le laboratoire de Palaiseau, sur le campus de l'École Polytechnique, est

totallement impliqué dans la dynamique de constitution du **pôle scientifique et technologique d'envergure mondiale de Saclay**.

De la même façon, le centre de recherche néerlandais est hébergé par l'**université de Delft** et celui de Singapour est associé à la **Nanyang Technological University** et au CNRS dans une des rares unités mixtes internationales du **CNRS** incluant un partenaire industriel.

En France, Thales entretient de nombreux partenariats stratégiques tels qu'avec le **CNRS**, l'**École polytechnique**, **Telecom Paris Tech**, l'**université Pierre et Marie Curie (UPMC-Paris VI)**, l'**université Paul Sabatier (Toulouse III)**, pour n'en citer que quelques-uns.

La forme la plus aboutie de collaboration est le laboratoire commun, comme Thales le pratique avec le CNRS dans le domaine de la physique, avec le **CEA-LETI** dans le **III-V Lab** (GIE dont les membres sont Alcatel-Lucent, Thales et le CEA-LETI), avec le CEA-LIST pour la vision artificielle et la mise en œuvre des approches formelles dans les logiciels critiques, avec l'UPMC dans le domaine de la fouille de données, etc.

Thales se positionne comme un **acteur majeur** au sein de nombreux **pôles de compétitivité** (System@tic Paris-Région, Aerospace Valley, Mer Bretagne et Mer PACA, Images et réseaux, etc.) et au sein de l'**Institut de Recherche Technologique Saint-Exupéry** dont il est membre fondateur.

Au Royaume-Uni, TRT est directement lié à plusieurs grandes **universités britanniques**, dont **Cambridge**, **Bristol** et **Southampton**. Thales est un membre actif de plusieurs centres d'excellence : le **Mobile Virtual Centre of Excellence (MVCE)** dans le domaine des communications mobiles ; le **Centre sur les Technologies de Sécurisation de l'Information (CSIT)** dont le leader est **Queen's University de Belfast** ; le **Integrated Vehicle Health Management (IVHM)** de l'**université de Cranfield**, le Centre pour les infrastructures intelligentes (CSIC) dont le leader est Cambridge University ainsi que le **Defense Academic Pathway (DAP)** aux côtés de nombreux industriels et partenaires académiques.

SE RESSOURCER AVEC LES JEUNES POUSSÉS

Thales poursuit sa politique active de partenariat et sa **démarche d'innovation** ouverte avec les **start-ups**, qui composent un écosystème particulièrement dynamique et innovant.

Au contact des entreprises innovantes, le Groupe peut ainsi identifier l'émergence de nouvelles technologies, voire de nouveaux services et *business models*. Ces start-ups représentent un potentiel de partenaires, de fournisseurs et peuvent aussi présenter un intérêt pour une prise de participation.

Afin de renforcer encore son accès aux jeunes pousses, Thales est membre fondateur de **Starburst**, **incubateur** de start-ups spécialisé dans le domaine aéronautique et spatial à Paris. Thales est également **partenaire stratégique** du Media Lab du **MIT** aux États-Unis.

En 2015, près de 120 start-ups ont ainsi été approchées et **18 projets concrets** ont été lancés avec des unités opérationnelles de Thales, notamment dans les domaines de l'avionique, de l'optronique et de la cybersécurité.



Au Royaume-Uni, **Thales participe également à différents groupes de réflexion** : le conseil de la recherche en ingénierie et sciences physiques (*Engineering & Physical Science Research Council*, EPSRC), la confédération des industries britanniques de relations avec les partenaires académiques (*Inter Company Academic Relations Group*, ICARG), et enfin le centre national pour les universités et les affaires (*National Centre for Universities & Business*, NCUB).

Au Canada, le Groupe **travaille régulièrement avec des réseaux et institutions de recherche** tels que le Consortium de Recherche et Innovation en Aérospatiale au Québec (CRIAQ), l'université de Toronto, l'université McGill, l'École polytechnique de Montréal et l'université Laval avec laquelle Thales a conclu un accord d'unité mixte de recherche en sciences urbaines.

Dans les **pays à forte croissance**, Thales a la volonté d'accompagner son développement en **créant localement des espaces d'innovation** reprenant les concepts déjà expérimentés de **co-innovation** avec des acteurs locaux, établissant ainsi une relation de confiance sur le long terme.

Enfin, début 2015, le Groupe a défini un certain nombre d'actions plus spécifiques en direction de plusieurs écosystèmes de start-ups parmi les plus performants. En France, Thales s'est rapproché des différents incubateurs et accélérateurs que des initiatives publiques ou privées ont mis en place. Thales est ainsi membre fondateur de l'accélérateur Starburst (Paris), spécialisé dans le domaine aéronautique et spatial. Aux États-Unis, les liens sont en place avec les écosystèmes d'innovation de Boston (centré sur le MIT) et de la **Silicon Valley**.



RÉVOLUTION NUMÉRIQUE DANS L'AVIATION

En 2015, le Groupe a inauguré son **innovation hub xPior** à Boston (États-Unis). Un des axes d'innovation de ce laboratoire concerne le **Big Data Analytics sur le marché de l'aviation**. Ce secteur d'activité génère des flux de données extrêmement importants dont l'analyse peut induire des opportunités de **création de valeur pour les compagnies aériennes, les aéroports et les services de navigation**.

Les technologies algorithmiques de fouille de données, d'apprentissage, d'analyse prédictive et de visualisation intelligente offrent des aides à la décision basées sur la seule analyse de ces données, la détection d'anomalies et la prédiction d'événements liés au trafic ou à la maintenance. Des premières démonstrations ont été menées à bien sur la **maintenance prédictive des équipements de multimédia de bord** et sur la **prédiction fine des horaires des vols à l'arrivée**.

UNE GESTION DYNAMIQUE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Thales accompagne ses activités de R&D d'une **politique dynamique de gestion de la propriété intellectuelle**.

Thales a déposé près de **400 nouvelles demandes de brevets en 2015**. Le nombre toujours conséquent de demandes de brevets ces dernières années traduit l'attention que porte Thales à l'innovation et à la transformation des résultats de la recherche en avantages compétitifs. Une nouvelle fois en 2015, Thales figure au palmarès Thomson Reuters

Top 100 Global Innovators, distinguant le Groupe pour le volume, le succès et l'influence de ses brevets, soulignant ainsi l'engagement du Groupe en matière d'innovation, de protection des idées et de commercialisation des inventions.

Le **portefeuille**, qui compte plus de **16 500 brevets**, est adapté régulièrement aux besoins des unités opérationnelles, notamment pour la préservation de leurs parts de marché.

2015 THOMSON REUTERS

TOP 100
GLOBAL INNOVATORS

DES ACHATS RESPONSABLES

POUR DES RELATIONS FOURNISSEUR DURABLES

Thales développe et produit des solutions intégrées, composées d'équipements, sous-systèmes ou systèmes complets qui sont, en partie, achetés auprès de fournisseurs extérieurs. **Ces fournisseurs contribuent donc activement à la valeur ajoutée de Thales** et à la satisfaction de ses clients. La part des achats représente environ 50 % du chiffre d'affaires du Groupe.

LA RESPONSABILITÉ DES FOURNISSEURS AU CŒUR DU PROCESSUS D'ACHATS

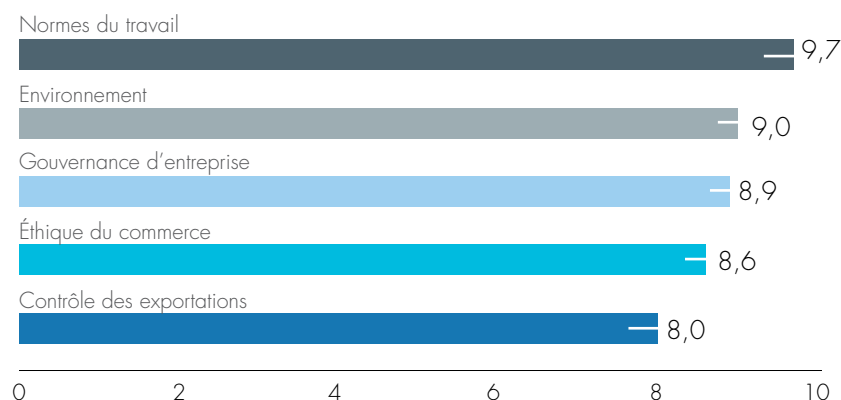
Soucieux d'établir avec eux des relations durables et équilibrées, le Groupe a adopté un ensemble de mesures pour favoriser des **pratiques et comportements responsables** sur l'ensemble de la chaîne d'acquisition.

En tant que membre du Pacte Mondial des Nations Unies, la plus importante initiative au monde en termes de responsabilité d'entreprise, le groupe **Thales demande à ses fournisseurs de respecter** un certain nombre de **principes de responsabilité** dans les domaines suivants :

- **droits de l'Homme ;**
- **normes du travail ;**
- **environnement ;**
- **gouvernance d'entreprise ;**
- **prévention de la corruption ;**
- **contrôle des exportations.**

Cet engagement se traduit concrètement par la signature d'une **Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise** et la réponse à un **questionnaire détaillé** attaché. Ce questionnaire est une **auto-évaluation** de leur implication et de leur performance dans les grands domaines constitutifs de la Responsabilité d'Entreprise évoqués ci-dessus ; il a également pour but de les aider à **aligner leur politique et leurs processus internes sur les principes adoptés par Thales**.

PERFORMANCE ESG DES FOURNISSEURS



Thales s'est engagé à **réduire l'empreinte environnementale** de ses activités en analysant les impacts et les risques sur l'Homme et sur l'environnement. Thales souhaite **associer ses fournisseurs** à cette démarche et leur demande de s'auto-évaluer grâce à un questionnaire spécifique. Il leur est également demandé de fournir des informations pour chacun de leurs sites industriels opérant avec le Groupe.

Cette démarche s'inscrit dans une logique d'adhésion aux valeurs de Thales.

À fin 2015, plus de **7 660 fournisseurs** (contre 4 400 en 2014, soit 74 % de plus) ont signé la **Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise** et **2 406 sites fournisseurs** ont fait l'objet d'une telle **évaluation de maturité environnementale** soit 50 % du panel concerné (fournisseurs de classe A représentant 80 % des volumes d'achats).

PME : UN MAILLON CLÉ

Thales confie plus d'un tiers du volume de ses achats en France à plus de 3 000 PME. Le Groupe déploie vis-à-vis de ce panel une politique de qualité de la relation avec l'objectif que celle-ci soit **équilibrée et responsable**.

C'est ainsi qu'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**, cette 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 grands groupes qui ont fait preuve de **relations particulièrement durables et équilibrées avec leurs fournisseurs**.

Thales vient de se voir **renouveler** le label **en 2015** pour une nouvelle durée de 3 ans.

THALES, ÉGALEMENT ENGAGÉ AUPRÈS DE L'ÉTAT

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** dans le cadre du programme ministériel « **Pacte Défense PME** » ; elle vise 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.

UNE DÉMARCHE PROACTIVE CONDUITE AVEC PACTE PME



En France, Thales a été parmi les tout premiers **membres fondateurs** de **Pacte PME** dont l'objectif est d'œuvrer pour **faciliter la croissance de PME** et ainsi **l'émergence de nouvelles Entreprises à Taille Intermédiaire (ETI)**.

Dans le cadre des bonnes pratiques recommandées par Pacte PME, un premier **baromètre de mesure de la qualité de la relation entre Thales et 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 Intermédiaire (ETI). Témoinnant de sa forte qualité d'écoute à l'égard de ses fournisseurs, le Groupe 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 et bonnes pratiques qu'il a décidé d'adopter.

Thales a poursuivi cette démarche en 2014 en lançant un second baromètre fournisseurs lui permettant d'en mesurer son avancement, puis à nouveau en **2015 auprès d'un panel de 330 fournisseurs**.

La démarche proactive du Groupe au sein de Pacte PME s'est concrétisée successivement en 2013, 2014 puis 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. Cette notification est également faite par l'association au ministre de l'Économie, signifiant ainsi la **conformité de Thales à ses engagements pris au regard de la « charte des PME innovantes »**.



DES POLITIQUES VALORISANT LE CAPITAL HUMAIN

LES PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE GUIDENT LES ACTIONS DE THALES ET CONSTITUENT UN AXE ESSENTIEL DE SA CONDUITE DES HOMMES ET DES AFFAIRES. LES ENGAGEMENTS DE THALES DANS LE CADRE DE SA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES VISENT À PARTAGER UN ENSEMBLE DE VALEURS COMMUNES QUI CONSTITUENT UN TRAIT DISTINCTIF MAJEUR ET DYNAMISENT SA PERFORMANCE.

Conscient que sa **réussite repose sur l'innovation, l'expertise, et la capacité des collaborateurs à travailler en équipe**, Thales 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 « **Ambition 10** » (cf. p. 36) 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.

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**.

UNE POLITIQUE D'EMPLOI RESPONSABLE



Créée en 2014, la nouvelle fonction Global Resourcing intervient en soutien de la vision stratégique « **Ambition 10** » afin de développer la capacité du Groupe à recruter les meilleurs talents. Pour renforcer son attractivité, Thales a également déployé, depuis le premier trimestre 2015, la nouvelle marque employeur « **TOGETHER WE** ». Construite à partir des témoignages de collaborateurs, elle vise à mieux faire découvrir le Groupe et ses activités en vue d'attirer des talents divers et internationaux.

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 fait face aux défis d'un monde en profonde évolution.

La répartition des **62 194 salariés**⁽¹⁾ (contre 61 709 en 2014) du groupe Thales dans le monde, 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 monde ;
- de l'importance de la part de ses **emplois durables**, c'est-à-dire à durée indéterminée (97,9 %) ;
- du volume de ses **emplois à temps plein** (93 %).

En 2015, Thales a recruté **4 296**⁽²⁾ salariés en contrat à durée indéterminée, preuve du dynamisme de l'emploi dans le Groupe et de son attractivité.

PROMOTION ET RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003, Thales adhère à ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme et au droit 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 (cf. p. 7 et 83).

(1) Par « salariés », Thales entend ici l'ensemble des effectifs actifs.

(2) 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'apprentissage en contrat à durée indéterminée. En 2014, 3 230 salariés avaient fait l'objet d'un recrutement en CDI.

DÉVELOPPER NOS TALENTS

LE SALARIÉ, ACTEUR DE SON PROJET PROFESSIONNEL

Les compétences techniques (au sens métier) de ses salariés sont un atout majeur pour Thales qui a généralisé à l'ensemble de ses quinze familles professionnelles une démarche de **management des compétences clés**, centrée sur l'identification et le partage des compétences techniques disponibles. Cette démarche permet d'apporter des réponses concrètes à des problèmes techniques identifiés sur des programmes ou d'aider à la mise en place de nouvelles équipes permettant de sécuriser les offres et projets.

Partant du principe que chaque salarié est **acteur de son projet professionnel**, Thales a mis en place divers dispositifs qui permettent à chacun de construire un projet professionnel en phase avec les évolutions de son métier et des compétences associées.

En 2015, **91,2 % des salariés** de Thales dans le monde ont **ainsi bénéficié** dans ce cadre d'un **Entretien de Développement Professionnel (EDP)** avec leur manager (89,8 % en 2014).

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*).

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 des parcours professionnels riches et variés.



UN DISPOSITIF DE FORMATION GLOBAL

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.

En 2015, 76 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'une formation.

(1) Accord portant sur « l'amélioration du développement professionnel en anticipant mieux ».

MOBILITÉ INTERNATIONALE

Contribuant notamment au déploiement de la stratégie de développement du Groupe dans les pays émergents, les expatriations, fonction des besoins exprimés par les pays, concernent en priorité les salariés dont l'expérience professionnelle est supérieure à cinq ans.

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.

THALES UNIVERSITÉ : « PARTAGER LE SAVOIR ET TRANSFORMER THALES »

Créée en 1988, Thales Université est devenue un acteur majeur de la politique de formation du Groupe en contribuant à l'adaptation des 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 : « Ambition 10 », la vision stratégique à long terme de Thales et sa déclinaison opérationnelle « Ambition Boost ».

Présente dans dix pays – France, Allemagne, Italie, États-Unis, Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni, Émirats Arabes Unis, Australie et Singapour – Thales Université participe au développement professionnel des salariés dans les différents pays en assurant une culture commune qui renforce leur cohésion autour des valeurs clés du Groupe.

LA FORMATION, AU CŒUR DES ACCORDS DU GROUPE

En Europe, l'accord IDEA⁽¹⁾ a fait une large part à la formation en prévoyant notamment :

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

UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

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.

En 2015, plus d'une cinquantaine de nouveaux accords collectifs ont été conclus dans le Groupe. À la fin de l'année, **85,7 % des salariés** du groupe Thales dans le monde **étaient couverts par des conventions ou accords collectifs**.

EN EUROPE, DES ACCORDS FONDATEURS

En impliquant les représentants des salariés au niveau transnational, Thales a voulu, dès 2009, **renforcer le dialogue social** au niveau européen (11 pays et plus de **50 000 salariés concernés**). Cette volonté s'est notamment traduite par la conclusion de deux accords fondateurs :



L'accord **IDEA** (*Improving professional Development through Effective Anticipation*), signé en 2009, définit des objectifs précis visant à **l'amélioration du développement professionnel** des salariés qui se déclinent à travers une vingtaine d'actions.



L'accord **TALK** (*Transparent annual Activity discussion for mutual Listening and developing professional Knowledge*⁽¹⁾), signé en avril 2010, qui 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 FRANCE, UN SOCLE SOCIAL COMMUN

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. C'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 ;

- de l'accord-cadre Groupe relatif à **l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** (modifié par avenant en 2012).

C'est dans le cadre de ce dialogue social que six nouveaux accords et avenants structurants ont été conclus au niveau du Groupe au cours de l'année 2015⁽²⁾.

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**.

UN CADRE DE TRAVAIL SÛR ET SAIN

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 DÉDIÉE

Thales a mis en place une organisation dédiée, déployée depuis trois ans, applicable à l'ensemble des pays du monde, visant à prévenir les risques de **santé** et de **sécurité au travail**.

Au sein du Groupe, les Directions Ressources Humaines et Hygiène Sécurité Environnement se partagent un large domaine en matière de santé et de sécurité. Elles définissent les axes de la **politique Hygiène & Sécurité (H&S)**, liée à la santé et sécurité au travail des salariés qui sont **mis en œuvre dans les pays**, en tenant compte des législations et des contraintes nationales.

Le dispositif de maîtrise des risques du Groupe intègre des **risques susceptibles de toucher les salariés dans le monde**, sur sites et sur les chantiers. Un suivi régulier des risques auxquels peuvent être exposés les collaborateurs du Groupe est réalisé chaque année sur la base d'indicateurs dédiés.

DES PROCÉDURES ET ACTIONS CONCRÈTES

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.

(1) Accord portant sur l'entretien annuel d'activité.

(2) Pour connaître le détail de ces accords : cf. p. 200 « La négociation en France » du Document de Référence 2015.

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE

Pour Thales, 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.

Les plans d'action négociés au sein des sociétés veillent à rappeler le respect de bonnes pratiques en matière d'horaires de travail, d'heures de réunion ainsi que d'utilisation des outils numériques (messagerie, téléphone portable...).



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.

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 18001** 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** monde, ce qui traduit une nette augmentation au regard des années passées (62 % en 2012).

ENCOURAGER LA DIVERSITÉ

LA MIXITÉ, UN ENJEU CLÉ

Dans un groupe de haute technologie comptant une majorité d'ingénieurs, la **mixité professionnelle** représente toujours un enjeu clé. Mais c'est sur la base d'une politique engagée et concrète, soutenue par un **dialogue social constructif**⁽¹⁾, que Thales poursuit ses **actions afin que les femmes soient plus encore pleinement associées** à son développement.

Les données recueillies témoignent de l'engagement du Groupe en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, au 31 décembre 2015, les femmes représentent **22,2 % de l'effectif monde**, 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**.

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 (30,7 % en Europe et 32 % en France).

Les actions en faveur du **développement de carrière** des femmes se sont multipliées au cours de l'année 2015. 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.

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.

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.

(1) cf. l'accord IDEA signé en 2009, 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.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

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** (cf. 60) 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** ».

Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap

Quel que soit le pays dans lequel elles sont implantées, les sociétés du Groupe s'attachent à **respecter les dispositions légales** 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.

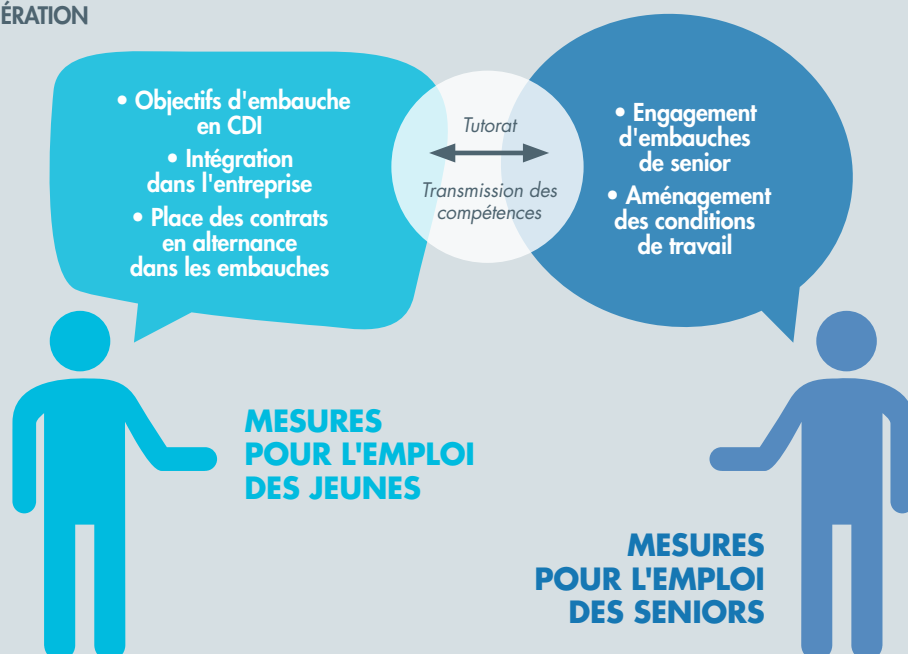
En France, grâce au déploiement des accords de Groupe pluriannuels conclus depuis 2004, le **taux d'emploi des salariés handicapés au sein du Groupe n'a cessé de progresser** pour atteindre **5,83 %** à fin 2015. Cinq sites du Groupe ont obtenu, en 2014 et 2015, un **certificat de conformité à la norme 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⁽¹⁾.

Combattre la discrimination par l'âge

L'accord Groupe dit « **Contrat de génération** », qui s'inscrit dans la continuité de l'accord Groupe sur l'**emploi des seniors**, signé en 2009, vise 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.

CONTRAT DE GÉNÉRATION



(1) Pour plus d'informations : cf. p. 206 « L'emploi des personnes en situation de handicap » du Document de Référence 2015.

RELEVER LES GRANDS DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX

“ SI NOUS VOULONS ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS, EN PARTICULIER DES JEUNES, TRÈS SENSIBLES À CETTE PROBLÉMATIQUE, SI NOUS VOULONS QUE NOS COLLABORATEURS AIENT LE SENTIMENT D'APPARTENIR À UNE ENTREPRISE QUI VIT AVEC SON TEMPS ET S'ADAPTE À L'ÉVOLUTION DU MONDE, NOUS DEVONS CONTINUER À CONDUIRE LA POLITIQUE VOLONTARISTE QUE NOUS MENONS DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES. ”

PATRICE CAINE,
Président-directeur général de Thales

LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENT DE THALES EN BREF :

- réduire nos émissions ;
- observer les phénomènes climatiques pour mieux les comprendre ;
- rendre le ciel plus propre ;
- développer une mobilité plus durable ;
- rendre les villes plus intelligentes.

DES SOLUTIONS INNOVANTES BÉNÉFIQUES POUR L'ENVIRONNEMENT

Partout dans le monde, les clients de Thales sont soucieux – voire contraints – d'améliorer leurs performances environnementales. Le **Groupe leur apporte des solutions éco-responsables**, notamment dans les domaines du **transport** – l'un des secteurs très actifs pour l'environnement – et du **spatial** – un secteur clé pour observer et analyser les effets du changement climatique.

Parallèlement, ces solutions rendent Thales plus attractif sur le marché du travail et génèrent un sentiment de fierté au sein du Groupe.

La politique produit de Thales intègre la **dimension environnementale** dans ses **systèmes** et **produits depuis leur conception jusqu'à leur élimination** et ce, sans compromettre les exigences sévères de performance, de sécurité et de fiabilité propres à ses activités.

Pour Thales, l'environnement est un levier de créativité, de dynamisme et d'innovation.

TRANSPORTS : CONCILIER SÉCURITÉ, CROISSANCE ET RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Un ciel plus propre

La croissance mondiale du trafic aérien est estimée à près de 5 % par an (près de **4 milliards de passagers en 2015**).

Pour limiter l'impact sur l'environnement, les différents acteurs se sont engagés à augmenter l'efficacité énergétique de ce secteur, tout en gagnant en sûreté et en efficacité.

Thales est un acteur de premier plan de la chaîne du transport aérien, **leader** à la fois des **équipements électroniques embarqués à bord** des avions (aides à la navigation, systèmes de divertissement à bord...) **et au sol** (radars, systèmes de gestion du trafic aérien...) :

- **40 % de l'espace aérien mondial** est géré par les centres de contrôle du trafic aérien de Thales ;
- **les équipements Thales sont utilisés par deux avions sur trois** dans le monde.

MOINS DE CARBURANT, MOINS D'ÉMISSIONS, MOINS DE BRUIT...

- des **aides intelligentes à la navigation** (Flight Management Systems ou FMS) pour optimiser les trajectoires ;
- des **systèmes performants de gestion du trafic aérien** pour un trafic plus fluide avec moins d'attente au-dessus des aéroports ;
- des **équipements plus légers**, moins encombrants et toujours plus performants.



www.thalesgroup.com/fr/worldwide/aeronautique/magazine/more-you-fly-more-you-save

Agir sur toutes les phases du vol

Les technologies de Thales fournissent des **solutions opérationnelles innovantes** conciliant efficacité environnementale, sûreté et sécurité, croissance, et ce, pour toutes les phases d'un vol (du roulage à l'atterrissage) :

- des **aides à la navigation** (Flight Management Systems ou FMS) 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 performants de **gestion du trafic aérien** pour un trafic plus fluide avec moins d'attente au-dessus des aéroports ;
- des **équipements plus légers**, moins encombrants et toujours plus performants. Par exemple :
 - les **systèmes multimédia de bord** pèsent **40 % de moins** qu'il y a dix ans,
 - les **nouveaux calculateurs de l'A320** conçus par Thales pèsent 70 kg de moins (l'équivalent du poids moyen d'un passager) avec des fonctionnalités complémentaires,
 - l'**avionique modulaire intégrée** développée par Thales pour les A380 diminue 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.

Un acteur engagé, membre fondateur de programmes européens à visée environnementale

Le Groupe est un acteur majeur des programmes mondiaux en cours visant à **fluidifier l'espace aérien** et à réduire l'impact de l'activité aérienne sur l'environnement : programmes européens **Clean Sky** et **SESAR** ; **NextGen**, l'équivalent américain du programme **SESAR** (cf. p.69).

Le rail, pour une mobilité plus durable

Dans un contexte d'urbanisation croissante (plus de la moitié de la population mondiale vit aujourd'hui dans les villes et l'urbanisation s'accélère encore), créer les conditions d'une **mobilité durable** est un des leviers les plus efficaces pour **lutter contre les émissions de CO₂**.

Depuis plus de trente ans, Thales propose des solutions permettant de répondre à la demande grandissante d'**optimisation des déplacements**. Comment ? En faisant circuler **plus de trains sur les lignes**, en toute sécurité, **tout en réduisant leur consommation énergétique**.



www.thalesgroup.com/fr/worldwide/innovation/case-study/le-chainon-manquant

Le bénéfice est double :

- des **transports publics plus attractifs** (plus de confort, diminution des temps de trajet et du coût) ;
- **réduction de l'impact environnemental** (moins de voitures, transports moins émissifs).

Des métros éco-responsables

Les métros et réseaux ferroviaires urbains transportent chaque année plus de 40 milliards de passagers dans le monde avec un impact environnemental très favorable comparé aux voitures.

Augmenter la capacité de transport

Grâce à la **technologie CBTC** (Communications-Based Train Control) développée par Thales pour les métros, l'espacement de **temps entre les trains** est **plus réduit**, ce qui permet d'adapter l'intensité du trafic selon les besoins.

Cette capacité de transporter un nombre très important de passagers en heures de pointe est un atout essentiel pour répondre au besoin de mobilité des villes à forte population.

Diminuer la consommation d'énergie

La solution de contrôle automatique des trains **Seltrac®CBTC** de Thales permet de **réduire jusqu'à 15 % la consommation d'énergie** sur les réseaux de métro. Déployée dans les 30 plus grandes villes dans le monde, elle transporte chaque année plus de trois milliards de voyageurs.

Pour une ligne de métro moyenne, la **réduction des émissions de CO₂ avoisine 14 000 tonnes** par an, soit l'équivalent de **6 000 voitures en moins sur la route**.

Les systèmes de supervision des réseaux de métro conçus par Thales (*Automatic Train Supervision*) permettent de :

- **réduire jusqu'à 10 % la consommation d'énergie** grâce à la mutualisation des énergies de traction sur l'ensemble du réseau (solution **ATSsoft Energy Saving**) en adaptant les profils de vitesse des trains et en ajustant en temps réel le nombre de métros en fonction de la fréquentation ;
- **optimiser la consommation d'électricité dans les stations** comme par exemple la gestion en temps réel de l'éclairage, des ascenseurs et des escalators, qui peuvent être ralentis ou éteints suivant la fréquentation.

Simplifier l'accès aux transports

Déployés, notamment, dans des pays reconnus pour leur engagement en faveur de l'environnement – Pays-Bas, Danemark, Nouvelle-Zélande, Canada... –, les **systèmes de billettique** de Thales permettent aux voyageurs d'emprunter différents modes de transport à l'aide d'un **titre de transport unique**.

Des grandes lignes plus performantes

Dans le transport grandes lignes, l'optimisation de la consommation électrique est un enjeu crucial.

Les **systèmes Thales de gestion de trafic des trains** permettent d'**économiser jusqu'à 10 % d'énergie électrique** en lissant les cycles de freinage et d'accélération qui sont une source importante de gaspillage.

L'autre enjeu est d'**inciter les populations à se tourner vers le train**. Augmenter la capacité du réseau, **diminuer les temps de trajet** tout en garantissant la **compatibilité entre les réseaux ferroviaires** des différents pays est un autre défi, relevé par Thales grâce à la **technologie ETCS** (*European Train Control System*) qu'il a inventée et dont il est leader mondial.

Thales est également l'un des membres fondateurs du programme européen

SHIFT2RAIL (cf. p. 69) visant à **renforcer l'attractivité du transport ferroviaire** auprès du public et des entreprises.

Fluidifier le trafic routier

Les systèmes de **gestion du trafic routier de Thales** permettent de **réguler les flux de véhicules** et d'agir en temps réel sur les points noirs pour fluidifier le trafic :

- **des temps de parcours diminués de 20 % ;**
- **une réduction de 5 % des émissions ;**
- **une réduction de 60 % des embouteillages** aux heures de pointe ;
- **70 % d'accidents en moins** aux péages grâce à la suppression des files d'attente.

DES TRANSPORTS PLUS ATTRACTIFS, PLUS EFFICACES, MOINS D'ÉMISSIONS CARBONE

- Des métros plus fréquents, moins énergivores.
- Un accès aux transports simplifié (titre de transport unique).
- Des grandes lignes plus performantes.
- Un trafic routier plus fluide (systèmes de gestion du trafic).



LA SMART CITY BY THALES

L'**amélioration de la qualité de vie** grâce à la mutualisation, l'analyse et le suivi des données clés permettant :

- un pilotage global, coordonné et cohérent des activités ;
- une meilleure efficacité énergétique ;
- une meilleure compréhension des besoins des habitants.

Une ville plus fluide, plus sûre : des transports en commun plus efficaces, plus attractifs, une circulation automobile maîtrisée, une meilleure coordination et des temps d'intervention réduits en cas d'incident.

Des villes plus intelligentes

Plus de la moitié de la population mondiale vit aujourd'hui dans les villes. En 2025, plus de 5 milliards de personnes vivront en zone urbaine.

Face à cette croissance galopante, les villes doivent trouver des solutions intelligentes pour **gérer leurs activités de façon plus cohérente** et garantir une **meilleure qualité de vie** à leurs habitants en luttant notamment contre la congestion des transports et la pollution.

Présent dans les plus grandes métropoles du monde depuis plusieurs décennies, Thales est à bien des égards **un acteur clé du développement urbain**, que ce soit en termes de **sécurité**, de transports ou de **gestion des données**, des **réseaux** et des **infrastructures**.

Mutualiser les données pour mieux décider

La **smart city**, c'est la **ville interconnectée** qui permet de recueillir, partager, échanger et faire converger vers un ou plusieurs centres de supervision des informations provenant de sources multiples : **capteurs, systèmes d'information, objets connectés**, etc.

Les **outils de pilotage et d'aide à la décision** proposés par Thales fournissent une **vision globale** à partir de données hétérogènes, analysées et traitées (technologies **Big Data**) pour **faciliter la prise de décision**, mieux comprendre et anticiper les besoins des habitants et leur offrir des services qui leur simplifient la vie.

Ces solutions permettent de **mieux gérer les opérations** au quotidien et **facilitent la coordination des différents acteurs**, notamment en cas de crise. Elles **améliorent également l'efficacité environnementale** des villes (consommation d'eau, d'énergie, usage des transports).

Décongestionner

La ville intelligente, c'est une ville plus fluide, plus astucieuse et qui s'efforce, notamment, de créer les conditions d'une **mobilité durable**.

Des transports publics plus attractifs

Les **solutions intelligentes de Thales** (billettique sans contact, supervision et contrôle automatique des trains, amélioration des flux dans les gares et aéroports, etc.) **contribuent à une plus grande fluidité de la ville** en optimisant la capacité, l'efficacité et l'attractivité des systèmes de transport public (concept de **smart mobility**).

Elles **facilitent les déplacements** des citoyens en leur donnant, notamment, la possibilité de choisir **la meilleure combinaison de transports** en fonction de l'état du trafic et favorisent ainsi le **report modal**, c'est-à-dire l'**abandon de la voiture** au profit des transports publics.

Une circulation automobile plus fluide

Enfin, Thales conçoit des **systèmes de gestion du trafic routier** et de **péage urbain** qui **réduisent les embouteillages**. Les automobilistes passent ainsi moins de temps dans leur voiture, **réduisent leur consommation** de carburant et leurs **émissions de CO₂**.

L'EXEMPLE DE LA VILLE DE QUÉBEC



Thales a créé et pilote à Québec un laboratoire urbain grandeur nature unique au monde fédérant les compétences complémentaires d'universitaires, d'industriels, d'urbanistes et de gestionnaires urbains. Son objectif est de contribuer à l'amélioration du milieu de vie urbain en étudiant des éléments très précis, tels que la mobilité durable, la gestion des eaux potables et usées et celle des infrastructures.

COMPRENDRE LES PHÉNOMÈNES CLIMATIQUES DEPUIS L'ESPACE

L'analyse des images satellitaires est un incontournable pour mieux comprendre ce qui nous entoure et observer la manière dont la planète évolue : végétation, état des océans et des zones côtières, évolution des glaces.

Thales Alenia Space est, depuis plus de **30 ans**, l'un des principaux fournisseurs des satellites européens d'observation de la Terre. Permettant, en particulier, de développer des modèles climatiques qui donnent une idée de ce que pourrait être le monde de demain, les satellites sont d'une importance cruciale pour le suivi et la compréhension des questions climatiques.

Partenaire de référence des agences mondiales (ESA, Eumetsat, CNES, ASI, NASA, etc.) dans le domaine de l'observation de la Terre, Thales contribue à **presque toutes les missions européennes** relatives au climat.

Surveiller la Terre...

Meteosat

Thales Alenia Space est le fournisseur européen des satellites Meteosat depuis plus de trente ans.

Au-delà des prévisions quotidiennes, les données fournies par les satellites Meteosat sont essentielles pour :

- **anticiper les phénomènes météorologiques** violents tels que les ouragans, les tempêtes ou les inondations et prévenir ainsi les catastrophes naturelles ;
- **suivre à long terme l'évolution du climat** de notre planète.

Copernicus

Thales est très impliqué dans le programme européen Copernicus (satellites Sentinel) qui **permettra de rassembler l'ensemble des données** obtenues à partir de satellites environnementaux et d'instruments de mesure sur site, afin de **produire une vue globale et complète de l'état de notre planète**.

Microcarb et Carbonsat

La **surveillance des gaz à effet de serre**, en particulier le dioxyde de carbone, est un enjeu essentiel. Complémentaires, les initiatives d'observation depuis l'espace – française Microcarb et européenne Carbonsat –, permettent de **localiser les sources d'origine humaine, d'étudier les puits de carbone**, ainsi que leur évolution en fonction du changement climatique.

Thales Alenia Space est également un des **membres fondateurs** de la **chaire industrielle dédiée aux enjeux des systèmes pour la surveillance des émissions de gaz à effet de serre** (aux côtés de Veolia Eau, du CEA, du CNRS, du Laboratoire des Sciences du Climat et de l'Environnement...).

EarthLab Galaxy

Le programme EarthLab Galaxy permet de fournir une **nouvelle gamme de services de surveillance de notre environnement**, faciles à utiliser pour fournir localement une information précise et régulière à des acteurs institutionnels ou privés (agriculteurs, viticulteurs, armateurs, etc.).

EarthLab Galaxy s'appuie sur tous les moyens d'observation de la Terre (satellites, avions, drones, capteurs *in situ*) et des algorithmes innovants pour fournir les **services utiles à une gestion sur-mesure des problématiques environnementales** : suivi des forêts, affectation des terres,

gestion des engrais, prévention des pollutions en mer, surveillance du trafic maritime, surveillance des risques industriels et environnementaux, etc.

Stratobus

Stratobus est un concept de **plateforme stratosphérique autonome** à mi-chemin entre le satellite et le drone. Cette plateforme de 5 tonnes, localisée à 20 kilomètres d'altitude environ sera disponible sur le marché à l'horizon **2020**.

Dans le domaine de l'observation, il pourra être utilisé principalement pour des applications liées à la **surveillance** (sites industriels sécurisés, surveillance des frontières, détection en anticipation de la piraterie maritime), et à la **gestion de l'environnement** (érosion des reliefs, détection de la pollution maritime, prises de mesure météo, gestion du trafic maritime).

Stratobus, de par sa portée régionale détaillée, est parfaitement complémentaire de la couverture plus globale du satellite.

...et les océans

Thales est un **leader de l'océanographie** qui permet de mettre en évidence la circulation de l'eau des océans, véritable moteur énergétique du climat mondial, ainsi que la montée des eaux résultant du réchauffement climatique.

Tous les **satellites** de la mission **Jason** d'observation des océans sont équipés de l'altimètre **Poséidon** de Thales qui **a révolutionné l'océanographie** grâce à la précision de ses mesures.

Lancé en 2015, **Jason 3** se focalise sur la **mesure de hauteur des océans** qui alimente les modèles de suivi et prédiction du changement climatique.



DES IMAGES DE L'ESPACE AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT PERMETTANT :

- les analyses météorologiques ;
- l'anticipation des phénomènes météorologiques et des catastrophes naturelles ;
- le suivi de l'évolution du climat : mesure des gaz à effet de serre, évolution des océans ;
- l'analyse de l'état de santé de la planète : forêts, terres, gestion des engrais... ;
- la surveillance de la pollution des mers, du trafic maritime, ou des risques industriels et environnementaux.

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE



DES FORMATIONS CIBLÉES

Des modules de formation dédiés sont proposés aux responsables environnement mais également aux différentes familles professionnelles : achats, conception, ventes, etc. À fin 2015, 980 acheteurs (soit 87 % de la population concernée) et 356 responsables de 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.

UNE POLITIQUE VOLONTARISTE

Le **respect de l'environnement** fait partie des **engagements éthiques** du Groupe. Il s'inscrit en droite ligne de sa devise : « Together, Safer, Everywhere ». Pour Thales, lutter contre le changement climatique et préserver l'environnement, c'est **contribuer à rendre le monde plus sûr**.

Thales est engagé depuis plus de **15 ans dans une démarche volontaire** et responsable en matière de protection de l'environnement. La **politique environnementale** du Groupe, **déployée sur l'ensemble de ses sites**, vise à réduire les impacts et risques environnementaux dans ses différentes activités, dans ses produits et aux différents échelons de l'organisation à travers le monde.

Cette politique est portée à l'échelle du Groupe par une **équipe Environnement Corporate**, qui élabore la **stratégie** et les **process**, sur **près de 160 sites** à travers le monde. Un **réseau étendu de Responsables Environnement** prend le relais au niveau des pays et entités.

DES ÉCHANGES CONSTRUCTIFS AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

Parce qu'une démarche environnement passe nécessairement par l'**adhésion** de l'ensemble **des collaborateurs**, Thales propose divers outils de communication et d'échanges pour l'ensemble des salariés : modules **e-learning**, **intranet dédié**, **plateforme collaborative**, **affichages**, **concours**, **journées événementielles**, etc.

En signant avec Thales, les **fournisseurs s'engagent à respecter** le volet environnemental de la **Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise** (cf. p. 56). À fin 2015, 7 660 sites fournisseurs répartis dans le monde se sont ainsi engagés (4 400 en 2014).

Partout dans le monde, **Thales** veille à agir en **voisin responsable**. Les espèces végétales et animales font l'objet d'une attention particulière là où elles représentent un enjeu. Les déchets et

émissions de ses installations sont contrôlés et limités. Le Groupe **communique en toute transparence** avec les **riverains** et les **autorités locales**, 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. **125 établissements**, regroupant 82 % des effectifs, sont certifiées **ISO 14001**, la norme de référence en matière de management environnemental.

L'action et la détermination de Thales sont reconnues : note **98A- attribuée par le Carbon Disclosure Project en 2015** pour l'excellence et la transparence des informations fournies, **intégration dans les Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) Europe et World**. Il s'agit de reconnaissances majeures qui constituent une référence pour la société civile, les **investisseurs** et les **agences de notation** du monde entier.

DES RÉSULTATS PROBANTS

En six ans, **Thales a réduit de 17 % ses émissions de CO₂** en multipliant ses efforts notamment sur l'énergie, les substances et les transports.

Le réaménagement et la rénovation de certains bâtiments selon des standards plus écologiques, le changement d'équipements et des habitudes de consommation ont permis d'**améliorer l'efficacité énergétique** contribuant ainsi à **réduire les émissions de CO₂**. La réduction de la consommation d'énergie fossile de **40 % en six ans** démontre l'intérêt que porte Thales à la gestion de l'énergie.

En parallèle, de nombreux sites ont remplacé certains fluides frigorigènes fortement émetteurs, par des équipements contenant des fluides plus performants.

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

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂

	2015	2014	2012	2010
Scope 1 ^(a)	88 940	94 906	99 200	124 028
Scope 2 ^(b)	149 898	159 142	167 749	167 576
Sous-total (1+2)	238 838	254 048	266 949	291 605
Scope 3 ^(c)	102 820	110 349	107 395	111 441
TOTAL (en tonnes)	341 658	364 397	374 344	403 046

Les Scopes rassemblent les émissions de CO₂ (calculées avec les facteurs d'émission du GHG Protocol 2012) liées à :

(a) gaz, charbon, fuel, substances, énergie sources mobiles ;

(b) électricité et vapeur ;

(c) déplacements professionnels.



www.ghgprotocol.org

La méthodologie de Thales pour identifier et quantifier ses émissions de gaz à effet de serre s'appuie sur le **Greenhouse Gas Protocol**, mis en place par le **World Resources Institute** et le **World Business Council for Sustainable Development**.

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 procédés industriels et le **recyclage de l'eau** au sein de ces derniers. 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.

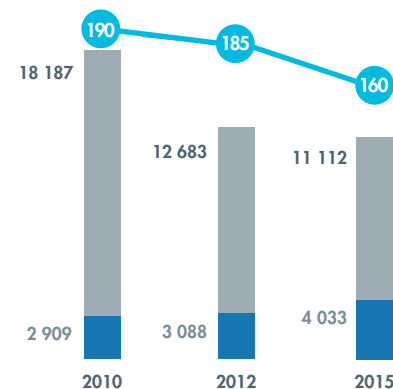
La **sensibilisation du personnel**, la capitalisation et la généralisation des bonnes pratiques contribuent également à ces résultats.

Depuis 2007, Thales a développé une **stratégie dédiée à la préservation des ressources naturelles** et déployé différents programmes favorisant la maîtrise et la réduction des consommations : **efficacité énergétique** des bâtiments et des processus industriels, optimisation de l'usage de l'eau, etc. Une stratégie qui porte ses fruits :

- **41 % : réduction** de la consommation d'eau au niveau mondial entre 2008 et 2015 ;
- **17 % : réduction** de la consommation d'énergie entre 2008 et 2015 ;
- **18 % : part d'électricité** consommée provenant d'énergies renouvelables.

Afin de **réduire ses déchets**, Thales conjugue toutes les mesures utiles, du **tri au recyclage** en passant par la **sensibilisation des collaborateurs**. Les déchets dangereux font l'objet d'une attention particulière, avec des aires dédiées à leur collecte et leur stockage, et des procédés industriels très vigilants.

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DES DÉCHETS



- Production de déchets non dangereux (hors déchets exceptionnels), en tonnes
- Production de déchets dangereux (hors déchets exceptionnels), en tonnes
- Ratio de déchets non dangereux par personne (hors déchets exceptionnels), en kg/pers.

THALES, UN ACTEUR ENGAGÉ AU PLAN MONDIAL

Thales est partie prenante des **programmes majeurs nationaux et transnationaux** visant à gérer et coordonner l'ensemble des recherches et des projets technologiques pour améliorer l'empreinte environnementale, notamment dans les transports.

COPERNICUS

Thales est très impliqué dans le programme spatial européen Copernicus. Ce programme 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 Sentinelle.



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 CO₂, réduction de 80 % des émissions de NO_x (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.

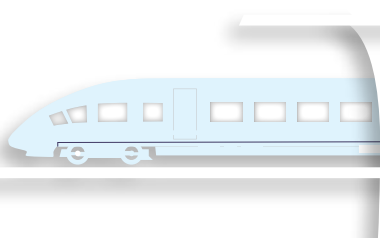
SESAR

Dans le secteur du trafic aérien, le programme européen SESAR, sur lequel Thales occupe une place de tout premier plan, devra permettre de répondre à l'horizon 2020 aux défis que posent 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 % les rejets de CO₂ par vol et de 20 décibels les émissions acoustiques des avions lors du décollage et de l'atterrissage.



SHIFT RAIL

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.



POUR EN SAVOIR PLUS

- > sustainability.thalesgroup.com, Rubrique « Environnement ».
- > cf. p. 209 « Informations environnementales » du Document de Référence 2015.

UNE POLITIQUE D'ENGAGEMENT GLOBALE ET LOCALE

CRÉÉE EN 2014, LA FONDATION THALES TRADUIT L'ENGAGEMENT GLOBAL DE THALES EN FAVEUR D'UNE PLUS GRANDE SOLIDARITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE. UN ENGAGEMENT PORTÉ PARTOUT DANS LE MONDE PAR LES SOCIÉTÉS DU GROUPE, ACTEURS LOCAUX MAJEURS DANS LES NOMBREUX PAYS OÙ ELLES SONT IMPLANTÉES.



THALES
Fondation

INNOVER
POUR L'HUMAIN

Thales s'est fixé pour mission de **mettre l'innovation et le progrès technologique au service d'un monde plus sûr**. Lancée en septembre 2014, la **fondation Thales** confirme et renforce cet engagement en encourageant l'esprit d'innovation et l'utilisation des technologies au bénéfice d'enjeux sociétaux.

Elle se concentre sur deux thématiques :

- **l'éducation**, à travers l'enseignement des sciences et l'innovation pédagogique ;
- le soutien aux professionnels de **l'urgence humanitaire**, en favorisant la prévention des risques de catastrophes naturelles et environnementales et la préparation à l'intervention.

Ces thèmes – retenus au terme d'une **réflexion collective** ayant mobilisé **plus de 200 collaborateurs** à travers le monde – correspondent à la **culture** de Thales, celle d'une **entreprise de chercheurs, d'ingénieurs, de techniciens et de passionnés de technologie** pour qui l'éducation et l'intelligence collective sont des leviers essentiels pour améliorer le monde.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION

La fondation Thales est régie par le droit français. Elle est pilotée par un conseil d'administration qui se réunit deux fois par an. Il est composé de 12 membres.

7 MEMBRES ISSUS DE THALES

2 EXPERTS

Patrick Meier, directeur de l'Innovation sociale du Qatar Computing Research Institute, expert des technologies de l'urgence humanitaire

Kiran Bir Sethi, Fondatrice de l'école Riverside et de Design for Change, référente pour la thématique de l'Éducation

3 PERSONNALITÉS EXTÉRIEURES

Albert Fert, Prix Nobel de Physique et directeur scientifique du laboratoire de recherche Thales/CNRS

Général Jean-Louis Georgelin, Général d'Armée, Grand Chancelier de la Légion d'Honneur

Jean-Marc de la Sablière, Ambassadeur de France

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

Pour accompagner l'engagement des collaborateurs, la Fondation apporte son soutien aux projets d'intérêt général dans lesquels ils sont impliqués, encourageant ainsi la mobilisation auprès des

communautés locales, notamment au sein desquelles Thales opère ou est implanté.

Parmi les **73 projets soumis par les collaborateurs du Groupe** dans le cadre du premier appel à projets, **13 lauréats** ont été retenus par le comité de sélection

selon une évaluation rigoureuse. Les projets seront réalisés en 2015-2016 avec le **soutien financier de la Fondation** et la contribution éventuelle d'autres collaborateurs bénévoles.

LES PROJETS DES COLLABORATEURS SOUTENUS PAR LA FONDATION

Thème des projets	Organisations soutenues
ACCÈS À L'ÉDUCATION DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT	
Programme accéléré de rattrapage scolaire au Cambodge	Pour un sourire d'enfant
Développement de l'enseignement et de la formation interactive et scientifique en Haïti	Solidarité Sorbonne
Développement d'une plateforme de <i>e-learning</i> au Cambodge	Passerelles Numériques
Indradhanush, projet Arc-en-ciel	Fondation Kutumb
Laboratoire scientifique mobile au Mali	France Mali Initiatives Développement
REDÉCOUVERTE DES SCIENCES À L'ÉCOLE	
Opération « Lance ton satellite »	Planète Sciences
La lumière au bout des doigts	Savoir Apprendre
Tech success Florida	Children's Home Society
Boite à métiers Espace	Science Animation Midi-Pyrénées
Démocratiser la science et la technologie au microscope	PREST
APPROCHES PÉDAGOGIQUES POUR ÉLÈVES EN DÉCROCHAGE SCOLAIRE	
L'atelier de rue, nouveau terrain éducatif	Art & Développement
Pédagogie progressive au cours Alexandre Dumas	Association de gestion du groupe scolaire indépendant de Montfermeil
PRÉVENIR LES CATASTROPHES NATURELLES, LIMITER LEUR IMPACT	
Formation aux premiers gestes de secours en Haïti	Association départementale de protection civile de la Dordogne

DES PROGRAMMES PILOTES

Véritables vitrines de la Fondation, les **programmes pilotes** sont des projets ambitieux et innovants à fort impact social. Ils sont co-développés par Thales avec des partenaires reconnus sur chaque axe thématique, pour une durée supérieure à un an :

- 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 des quartiers prioritaires pour un

jeune public. Les bénévoles du réseau proposent des ateliers de codage informatique 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 €** 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.

UN RÉSEAU D'AMBASSEDEURS

Pour animer le réseau des collaborateurs engagés, promouvoir ses actions, **identifier les compétences et projets solidaires** répondant à ses critères et assurer une remontée d'informations, la Fondation s'appuie sur un **réseau de 25 ambassadeurs répartis dans tous les sites de Thales**. Ils assurent un relais précieux auprès des collaborateurs du Groupe et accompagnent les projets menés sur leur périmètre.



foundation.thalesgroup.com

LA POLITIQUE TERRITORIALE

Acteurs locaux majeurs dans les nombreux pays où elles sont implantées, les **sociétés du Groupe contribuent activement à la solidarité économique et sociale des territoires**.

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

GERIS, UNE CONTRIBUTION CLÉ EN FRANCE

En France, Thales vise à **mobiliser tous les acteurs concernés dans les bassins d'emploi** de Thales 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.

Thales a ainsi constitué **sept bassins d'emploi** permettant de mieux coordonner ses actions en lien avec les collectivités locales, régionales, les acteurs économiques et sociaux (dont Gêris), les universités, les écoles et les centres de formation.

Gêris Consultants, la société dédiée de Thales, met son **savoir-faire** à la disposition de groupes, de collectivités territoriales pour **accompagner** sous la forme de conseil et d'aides financières des PME/PMI, en création ou en développement, créatrices d'emplois pérennes dans les territoires affectés par des pertes d'emplois industriels. Les missions de revitalisation menées par Gêris Consultants depuis 2009 ont ainsi permis la **création de plus de 4 300 emplois en France** (dont 461 en 2015), auprès d'environ 620 PME/PMI.

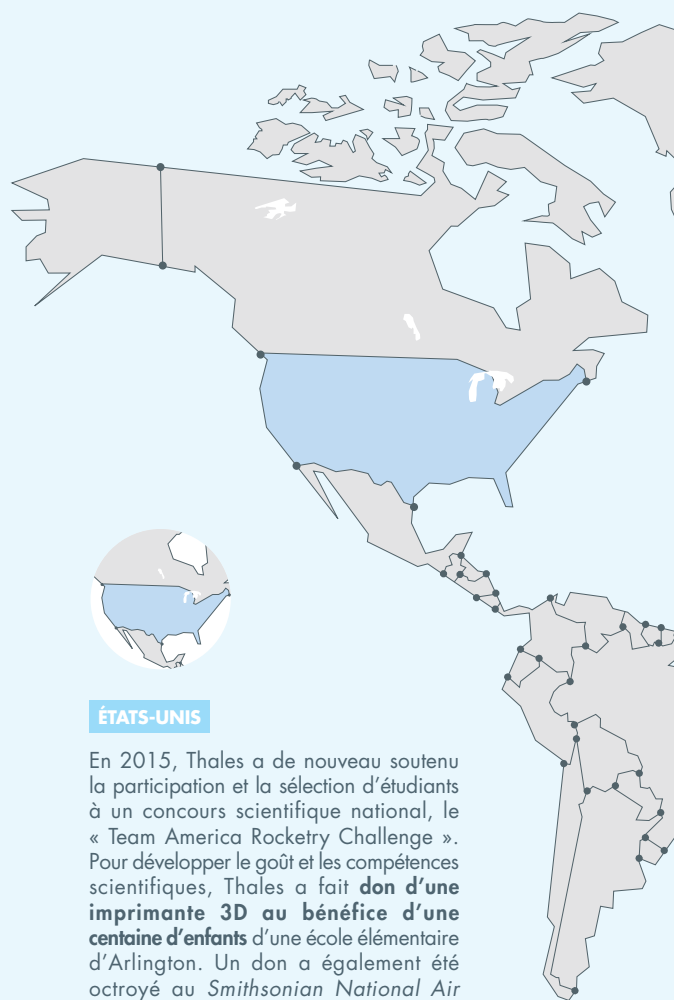
Gêris Consultants mène aussi des expérimentations d'ingénierie RH dans le but de **développer les compétences des PME/PMI** de ses filières ou de ses territoires d'implantation et anime à cette fin le dispositif « **Pass'Compétences** » visant à dynamiser le développement de PME en y détachant des experts salariés de grands groupes (Thales, Alcatel, Schneider Electric...) pour des missions de 12 à 18 mois.

Le Gêris participe par ailleurs avec les équipes RH de Thales à la démarche « **Parcours Partage d'Apprentissage** » qui assure la promotion d'un apprentissage réalisé pour partie dans un grand groupe et pour partie dans une PME/PMI.



ENGAGEMENT LOCAL

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



ÉTATS-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.

FRANCE

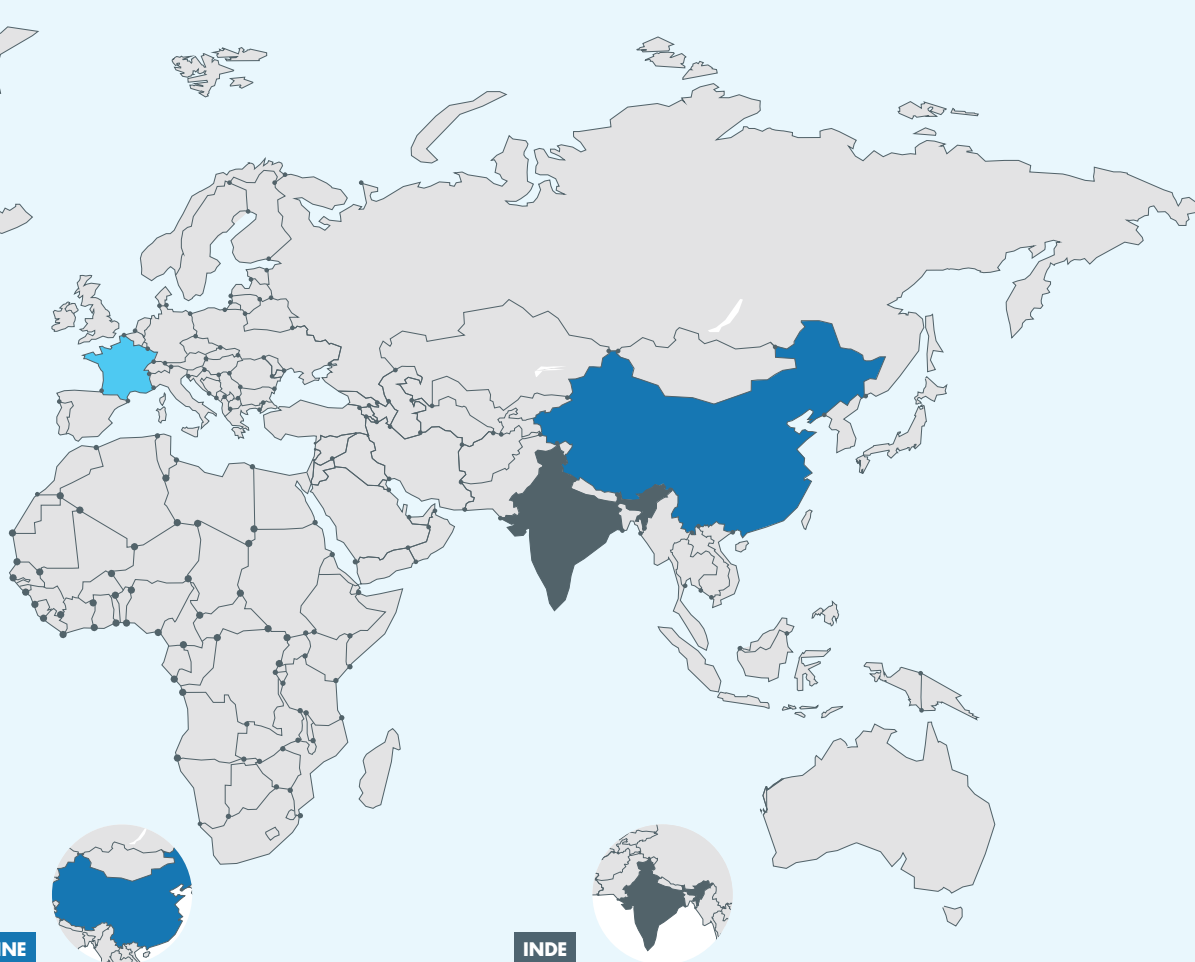


RÉSERVE MILITAIRE, UNE DÉCENNIE D'ENGAGEMENT

Partenaire de la Défense nationale en France depuis 2006, Thales agit sur de nombreux fronts pour **resserrer les liens entre les armées et la société civile** en facilitant l'activité militaire de ses salariés réservistes. Thales couvre désormais jusqu'à 15 jours ouvrés ce type d'activité avec maintien du salaire et du régime prévoyance avec

la mutuelle Humanis. **Le prix de la réserve militaire lui a été remis en 2014** par le ministre de la Défense pour récompenser les actions menées pour soutenir la réserve militaire en France mais aussi l'implication duale de ses nombreux réservistes salariés, au service de la Défense et du Groupe. Les principales motivations du réserviste sont sans aucun doute la volonté de **servir son pays**, d'entretenir ainsi la connaissance du milieu militaire et d'œuvrer à la promotion des questions de défense dans la sphère sociale – familiale et professionnelle – où il évolue naturellement.

En 2015, suite aux attentats en France, **Thales a décidé temporairement de donner 10 jours supplémentaires** aux réservistes salariés sollicités pour les **missions Sentinelle** (protection des sites sensibles) et **Vigipirate** en France et de renforcer le contrat d'assurance AGPM pris en charge par Thales pour les réservistes salariés. Ce soutien spontané dans un contexte exceptionnel est une nouvelle illustration de la **démarche citoyenne** de l'entreprise par rapport à son environnement visant à consolider le lien armées-nation.



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.

À Hong Kong, **15 collaborateurs** ont également participé à la **UNICEF Charity Run 2015** le 29 novembre 2015 qui a réuni 13 550 participants et permis de collecter **11 M 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.



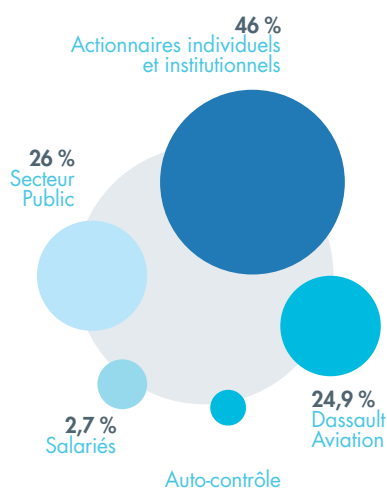


GOUVERNANCE

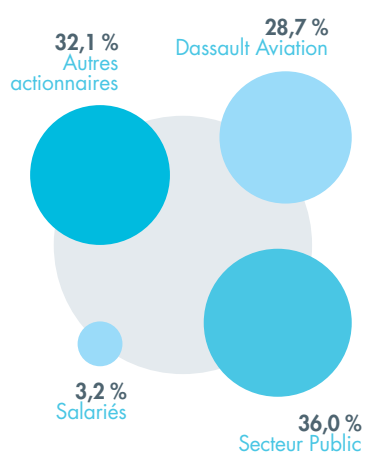
ACTIONNARIAT ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

RÉPARTITION DU CAPITAL



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES



ACTIONNARIAT DE CONCERT ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET DASSAULT AVIATION

Trois Accords :

Pacte d'actionnaires, Convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux, Convention spécifique.

Principales dispositions :

- **définition de la gouvernance** d'entreprise et composition des organes sociaux de Thales ;
- **droit de veto et engagements** de Dassault Aviation envers le Secteur Public ;
- **restrictions relatives au transfert** ou à la cession « d'intérêts stratégiques » ;
- **un pacte d'actionnaires** valide jusqu'en décembre 2016, renouvelable par période de 5 ans par tacite reconduction.



cf. p. 175 du Document de Référence 2015.

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXPÉRIMENTÉ ET REPRÉSENTATIF

En 2015, le conseil d'administration de Thales se composait de **16 administrateurs**, dont 14 désignés par l'assemblée générale des actionnaires et 2 élus par les salariés des sociétés françaises du Groupe. La **durée de leur mandat est de 4 ans** depuis le vote de l'assemblée générale du 24 mai 2013.

Sur les 14 sièges pourvus par l'assemblée, **4** sont occupés par des « **Personnalités extérieures** » qui ont été déclarées **administrateurs indépendants** par le

Conseil en application des critères du code AFEP-MEDEF. Au 22 février 2016, le conseil d'administration compte donc en son sein quatre administrateurs indépendants (Mmes Guylaine Dyèvre, Anne-Claire Taittinger, Ann Taylor et M. Yannick d'Escatha), soit **31 % des membres** (hors salariés et représentant des salariés actionnaires – comme précisé par le code AFEP-MEDEF), proportion un peu inférieure au tiers recommandé par le code pour les sociétés contrôlées.

En 2015, le **conseil d'administration** s'est **réuni à 9 reprises** avec un taux de participation de 96 %. Les **commissaires aux comptes** sont conviés à **assister aux séances du conseil** d'administration examinant les comptes (annuels/semestriels) et peuvent être invités aux autres séances du Conseil lorsqu'est présenté un compte rendu des travaux menés par le comité d'audit et des comptes.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (AU 31 DÉCEMBRE 2015)

ADMINISTRATEURS NOMMÉS EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE :

Patrice Caine

Président-directeur général

Thierry Aulagnon

Administrateur

Laurence Broseta

Directrice générale France de Transdev

Laurent Collet-Billon

Délégué général pour l'armement

Guylaine Dyèvre

Administratrice indépendante

Responsable *compliance* monde de la banque de financement et d'investissement du groupe BNP Paribas

Charles Edelstenne

Directeur général du Groupe Industriel Marcel Dassault
Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes

Yannick d'Escatha

Administrateur indépendant

Ancien Président du Centre National d'Études Spatiales

Philippe Lépinay

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Directeur des Relations Internationales de Thales

Loïc Segalen

Directeur général délégué de Dassault Aviation

Anne-Claire Taittinger

Administratrice indépendante

Ann Taylor

Administratrice indépendante
Membre de la Chambre des Lords

Éric Trappier

Président-directeur général de Dassault Aviation

Martin Vial

Commissaire aux Participations de l'État
Directeur général de l'Agence des Participations de l'État

Marie-Françoise Walbaum

Administratrice

ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR LES SALARIÉS :

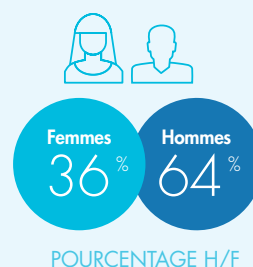
Dominique Floch

Acheteur Segment Industriel

Martine Saunier

Support technique et après-vente clients

16
ADMINISTRATEURS



9
RÉUNIONS PAR AN

96 %
TAUX DE PARTICIPATION

NB : Le détail des carrières et mandats exercés par l'ensemble des administrateurs est consultable en pages 132 et suivantes du Document de Référence 2015.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3 COMITÉS

**COMITÉ
STRATÉGIQUE**

PATRICE CAINE,
PRÉSIDENT,
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

**MISSIONS****Étudier :**

- les orientations stratégiques du Groupe dans ses domaines majeurs d'activité, avant leur présentation au conseil d'administration ;
- le cadre de présentation au Conseil du budget et du plan glissant à trois ans et examiner le projet de budget annuel dans le cadre de ce plan ;
- les projets d'acquisitions et de cessions significatives d'actifs (d'un montant supérieur à 150 M€) ainsi que les projets d'accords ou de partenariats stratégiques.



4 RÉUNIONS en 2015
avec un taux de présence
de **100 %**

**COMITÉ D'AUDIT
ET DES COMPTES**

ANNE-CLAIRE TAITTINGER,
PRÉSIDENTE,
ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE

**MISSIONS****Assurer le suivi :**

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

**Entendre les commissaires
aux comptes sur :**

- leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou aux autres documents comptables, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.



6 RÉUNIONS en 2015
avec un taux de présence
de **100 %**

**COMITÉ DE LA
GOUVERNANCE ET DES
RÉMUNÉRATIONS**

YANNICK D'ESCATHA,
PRÉSIDENT,
ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

**MISSIONS****Examiner :**

- la politique de rémunération des cadres dirigeants de la Société ;
- la rémunération du Président-directeur général ainsi que tout engagement réglementé le concernant, la rémunération des administrateurs (jetons de présence) et, le cas échéant, des autres mandataires sociaux ;
- les plans « LTI » (*Long term incentive*) soumis à l'approbation du Conseil ;
- les opérations d'actionnariat salarié ;
- les candidatures aux postes d'administrateurs appartenant à la catégorie des personnalités extérieures sur lesquelles se sont concertés les deux principaux actionnaires dans le cadre des dispositions du pacte d'actionnaires ;
- au moins une fois par an, l'indépendance des administrateurs ;
- et d'une façon générale toute question relative à l'application du code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.



5 RÉUNIONS en 2015
avec un taux de présence
de **100 %**

RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE DE FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les objectifs fixés par le code AFEP-MEDEF en matière de représentation des hommes et des femmes et par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle sont identiques,

avec toutefois un décalage d'un an. Ainsi, pour un Conseil de 16 membres, il sera nécessaire que le Conseil compte six femmes (non compris la représentante élue des salariés) pour atteindre l'objectif de 40 % à l'issue de l'assemblée de 2016 (prévu par le code AFEP-MEDEF) ou de celle de 2017 (prévu par la loi).

Au 31 décembre 2015, le **pourcentage de femmes au conseil d'administration était un peu inférieur à 36 %**, correspondant à cinq femmes (Mmes Laurence Broseta, Guylaine Dyèvre, Anne-Claire Taittinger, Ann Taylor et Marie-Françoise Walbaum) sur les 14 administrateurs nommés par l'assemblée générale.

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ, PARTIE INTÉGRANTE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Depuis sa privatisation en 1998, le Groupe a procédé à huit offres d'**actionnariat salarié**. La dernière de ces offres a été réalisée en octobre 2015. Au 31 décembre 2015, les salariés détenaient **2,7 % du capital** et 3,2 % des droits de vote de la Société.

Cet actionnariat est essentiellement réalisé au travers d'un Fonds Commun de Placement Entreprise (FCPE), géré par un conseil de surveillance majoritairement composé de membres élus par les salariés porteurs de parts et de représentants de

la Direction. Les actionnaires salariés sont **représentés au conseil d'administration de Thales par un administrateur** qui est proposé par le conseil de surveillance du FCPE et élu par tous les actionnaires lors de l'assemblée générale. Cet administrateur est également **membre du comité stratégique** du conseil d'administration du Groupe.

Il est à noter que **Thales fait partie des rares grandes entreprises françaises à avoir décidé qu'un représentant des actionnaires salariés siégerait à son**

conseil d'administration, avant même que cela ne devienne une obligation légale.

Plusieurs associations d'actionnaires salariés ont été créées au sein du Groupe, afin de promouvoir et développer cette démarche **dans 19 pays** d'Europe, d'Amérique du Nord et de la région Asie-Pacifique. Ces structures sont regroupées au sein de la **FAST⁽¹⁾** (*Federation of Associations of Staff Shareholders of Thales*).

(1) www.fast-thales.org



LA DIRECTION GÉNÉRALE

La **Direction générale** de la Société et du Groupe est **assurée par** un organe collégial, le **comité exécutif**, regroupant les principaux responsables opérationnels et fonctionnels, sous l'autorité du Président-directeur général.



cf. p. 155 et suivantes
du Document de Référence 2015.

COMITÉ EXÉCUTIF (AU 9 MARS 2016)

Le comité exécutif de Thales se compose de **13 membres** et est en charge du pilotage du Groupe. Il **se réunit toutes les deux semaines** et **met en œuvre les décisions stratégiques** de Thales suivant les orientations définies par le conseil d'administration.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sur recommandation du comité de la gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé, pour l'exercice 2015, d'attribuer à M. Patrice Caine, Président-directeur général :

- une rémunération fixe de 440 000 € ; et
- une rémunération variable cible à 400 000 €, avec un maximum de 600 000 €.

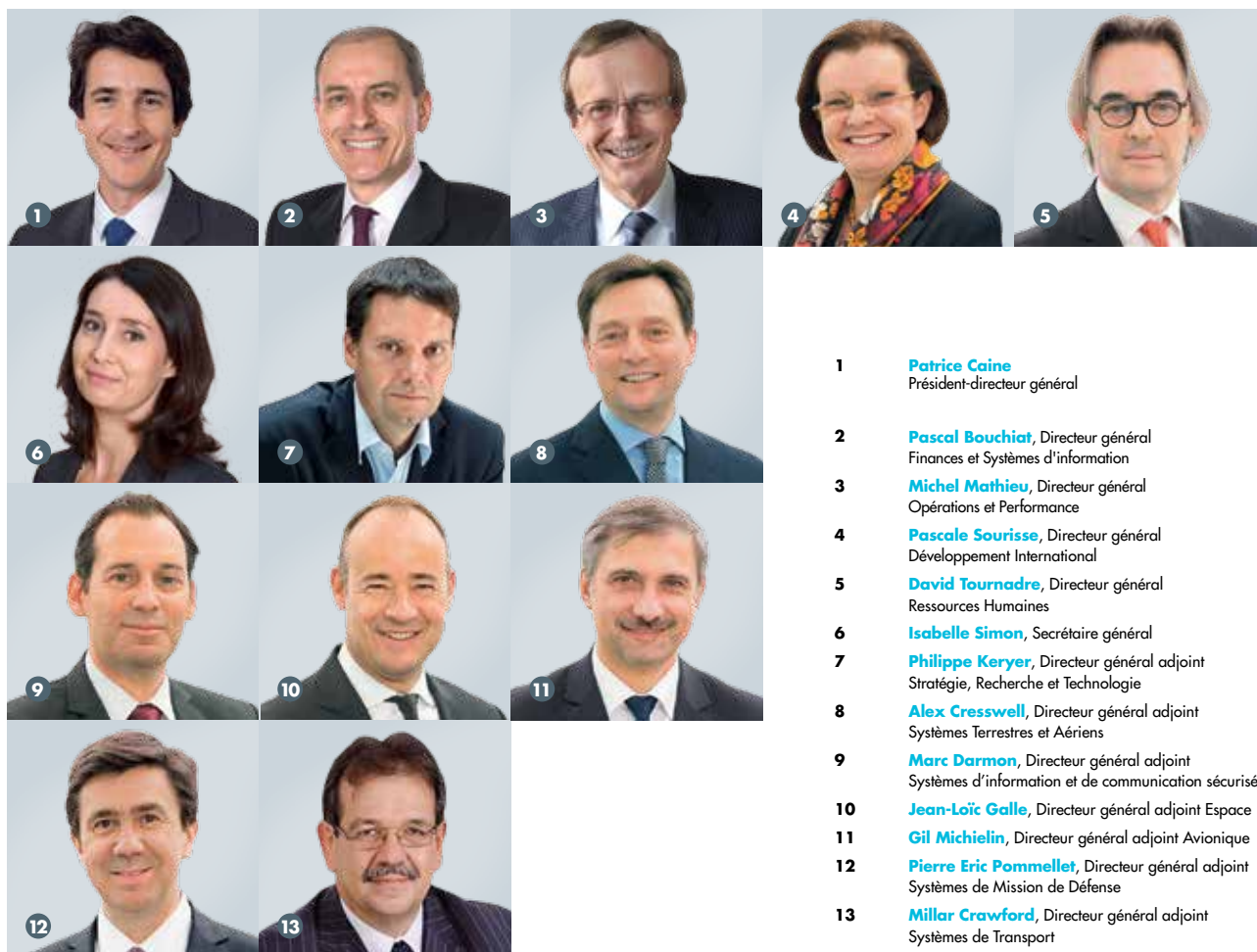
Les critères de fixation de la rémunération variable se décomposent comme ci-dessous :

Éléments quantitatifs

Résultat net ajusté par action	22,5 %
EBIT	22,5 %
Prises de commandes	15 %
Free cash-flow opérationnel	15 %

Éléments qualitatifs

25 %



- 1 **Patrice Caine**, Président-directeur général
- 2 **Pascal Bouchiat**, Directeur général Finances et Systèmes d'information
- 3 **Michel Mathieu**, Directeur général Opérations et Performance
- 4 **Pascale Sourisse**, Directeur général Développement International
- 5 **David Tournadre**, Directeur général Ressources Humaines
- 6 **Isabelle Simon**, Secrétaire général
- 7 **Philippe Keryer**, Directeur général adjoint Stratégie, Recherche et Technologie
- 8 **Alex Cresswell**, Directeur général adjoint Systèmes Terrestres et Aériens
- 9 **Marc Darmon**, Directeur général adjoint Systèmes d'information et de communication sécurisés
- 10 **Jean-Loïc Galle**, Directeur général adjoint Espace
- 11 **Gil Michielin**, Directeur général adjoint Avionique
- 12 **Pierre Eric Pommellet**, Directeur général adjoint Systèmes de Mission de Défense
- 13 **Millar Crawford**, Directeur général adjoint Systèmes de Transport

CONTRÔLE INTERNE ET CONFORMITÉ

DISPOSITIF



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

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

Le Groupe s'appuie sur le **référentiel international dit du COSO** (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) et de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI).

Depuis 2006, la **Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne** du

Groupe s'est volontairement soumise à la **certification de l'IFACI** qui permet d'assurer que ses pratiques sont conformes aux standards internationaux de la profession. Cette certification a été régulièrement confirmée par l'IFACI au travers d'audits de renouvellement (2013) ou de surveillance (2014, 2015). En février 2016, un nouvel audit de l'IFACI a validé le renouvellement de cette certification pour trois ans.

L'ensemble du dispositif mis en œuvre a pour objectif de :

- **créer et préserver la valeur**, les actifs et la réputation du Groupe ;
- **sécuriser la prise de décision** et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- **favoriser la cohérence des actions** avec les valeurs du Groupe ;
- **mobiliser les collaborateurs du Groupe** autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

ORGANES DE SURVEILLANCE

LE COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

La Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne présente **chaque année** au comité d'audit et des comptes un **plan d'audit** couvrant les différents aspects du Groupe en matière de conformité aux lois et règlements, d'évaluation du contrôle interne et d'identification et de traitement des risques. À l'occasion des réunions de ce comité du conseil d'administration sont **revus les moyens mis en œuvre** et les **actions menées** en matière de **renforcement du contrôle interne**, d'**identification** et de **suivi des risques**.

LE COMITÉ DIRECTEUR DES RISQUES

Ce comité, présidé par le Président-directeur général, est en charge de **définir le niveau de risque acceptable** par le Groupe, d'**allouer les responsabilités** de pilotage et de contrôle de ces risques, et plus généralement de **s'assurer de la complétude du dispositif d'évaluation et de gestion des risques** en vue de leur maîtrise. Il s'appuie sur les travaux du comité de supervision des risques.

LE COMITÉ DE SUPERVISION DES RISQUES

Ce comité est présidé par le directeur de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne. Il est **en charge de l'analyse des sinistres de l'évolution des menaces, actualise et hiérarchise les scénarios de risques, s'assure de leur appropriation** au sein du Groupe, et **formule des recommandations** au comité directeur des risques pour améliorer le management global et la maîtrise des risques du Groupe.

LE COMITÉ ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Thales s'est doté d'un comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Ce comité, présidé par le Secrétaire général, se compose de **représentants des directions fonctionnelles** et des **principaux pays d'implantation** ; par sa composition, le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise a choisi d'être **représentatif des parties prenantes du Groupe** afin d'anticiper et de répondre à leurs attentes. En 2015, ce comité s'est réuni trois fois. Ses missions s'articulent autour de trois axes :

- **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 ;
- **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 ;
- **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.

LA DIRECTION ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Rattachée au Secrétaire général du Groupe, la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise **met en œuvre la démarche éthique et responsabilité d'entreprise** définie par le comité et coordonne les acteurs du Groupe en la matière. **Dix-huit Responsables Éthique** l'assistent en ce sens et ont pour mission de diffuser le Code d'éthique et les recommandations relatives à la démarche responsabilité d'entreprise du Groupe et leurs déclinaisons au niveau des *Global Business Units* et des pays.

Enfin, afin de renforcer la démarche Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales et pour que chaque salarié soit un acteur de la prévention des risques, un dispositif d'**alerte éthique** autorisé par la CNIL⁽¹⁾ est à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe.

LA DIRECTION DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Rattachée hiérarchiquement au Secrétaire général du Groupe, la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne travaille notamment avec le comité d'audit et des comptes, les comités directeur et de supervision des risques, la Direction générale du Groupe et les commissaires aux comptes.

Elle veille à la mise sous contrôle des risques et au maintien d'un niveau de **contrôle interne adéquat** en réalisant des missions d'audit dans l'ensemble du Groupe.

En 2015, **82 missions d'audit** ou de conseil, découlant des analyses de risque du Groupe et planifiées selon des critères présentés et validés en comité d'audit et des comptes, ont été conduites par les équipes de la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne. Ces missions ont porté sur les thèmes suivants :

- **opérations** : offres et projets, politique produit, ingénierie et industrie ;
- **conformité** : éthique, contrôle des exportations, sécurité des systèmes d'information, plans de continuité ;
- **gouvernance** : organisation, services partagés, joint-ventures, suivi des opérations d'acquisition et de désinvestissement ;
- **contrôle interne** : audits de sincérité des questionnaires YAL et ICQ.



sustainability.thalesgroup.com
Rubrique « Éthique et conduite responsable ».

(1) Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) : autorité française de contrôle en matière de protection des données personnelles.

L'ÉTHIQUE, AU COEUR DE LA CULTURE DE THALES

Pour répondre aux attentes de ses parties prenantes, Thales déploie une **politique affirmée et exigeante** en matière de responsabilité sociétale et attache la plus grande importance au **respect de comportements éthiques**. Engagée dès le début des années 2000, cette démarche, structurante, s'applique tant vis-à-vis de ses clients et fournisseurs que de ses collaborateurs, de ses actionnaires et des marchés financiers, de l'environnement et de la société civile.

Depuis 2003, Thales est **membre du Pacte Mondial des Nations Unies** et a intégré dans sa stratégie ses **10 principes universels** qu'il défend également au sein de sa sphère d'influence. En 2015, le Groupe a atteint pour la **quatrième année consécutive le niveau Global**

Compact Advanced⁽¹⁾ 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* requerrait une **évaluation externe** que Thales a passée avec succès lors d'une revue de pairs. Enfin, parmi les 9 000 entreprises membres du Pacte Mondial, moins de 600 ont obtenu le niveau *Global Compact Advanced* à ce jour, dont 60 françaises.

Les engagements forts pris par le Groupe sont formalisés dans son **Code d'éthique**⁽²⁾ et témoignent de sa volonté d'agir de façon responsable.

Pour Thales, la **responsabilité d'entreprise** est un **impératif stratégique**, source d'innovations, qui crée un **avantage différenciant** vis-à-vis des concurrents et participe activement au développement et à la performance de l'entreprise.

Un **effort majeur de sensibilisation** et de formation⁽³⁾ est entrepris systématiquement auprès de l'ensemble des salariés, s'appuyant notamment sur le Code d'éthique et une **organisation dédiée** à la mise en œuvre de sa politique de responsabilité d'entreprise.

Cette politique s'articule autour de deux grands axes :

- la **conformité aux législations, réglementations et conventions internationales** ;
- le **respect des normes et standards**.



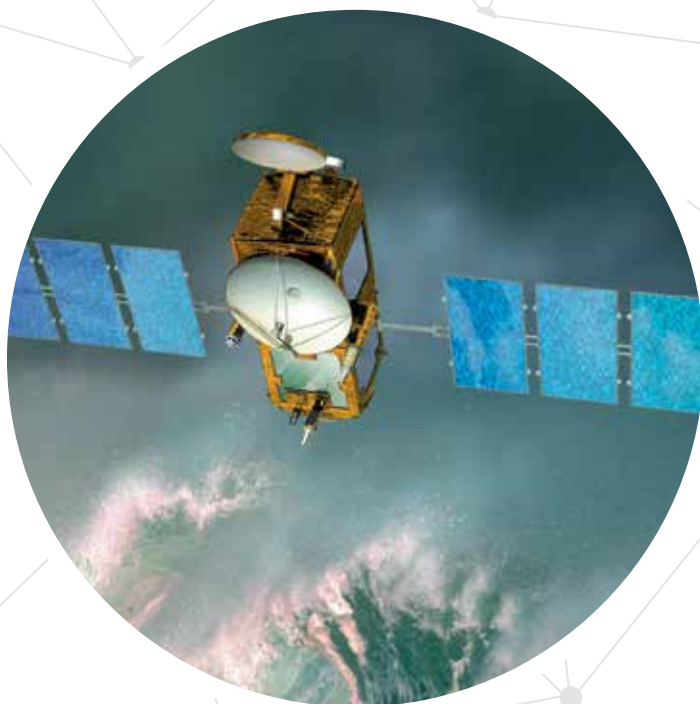
(1) www.cop-advanced.org

(2) Remis à l'ensemble des collaborateurs, consultable sur l'intranet du Groupe et sur le site sustainability.thalesgroup.com

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



INDICATEURS





ENVIRONNEMENT

Le tableau ci-après présente plusieurs éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances environnementales de Thales⁽¹⁾, à périmètre constant.

En 2015, le périmètre comprend **28 pays** et **132 sites**. Ce périmètre représente **96 % du chiffre d'affaires** et **96 % de l'effectif Groupe** (2012 est l'année de référence pour les objectifs 2012-2015).



cf. 219 et 220 du Document de Référence 2015.

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

(a) Valeurs ayant fait l'objet d'une évolution à la suite d'une erreur.

(b) Hors déchets exceptionnels.

(1) Les indicateurs présentés ont fait l'objet d'une mission de vérification d'un niveau d'assurance modérée réalisée par Mazars pour l'exercice 2015.

SOCIAL

Les tableaux ci-après présentent plusieurs éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances sociales de Thales⁽¹⁾.

En 2015, le périmètre du Groupe a connu une légère évolution inhérente aux opérations d'acquisition ou de cession intervenues⁽²⁾.

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€.

De plus, son évolution en France 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 de l'évolution des montants de participation et d'intéressement.



POUR EN SAVOIR PLUS

cf. 207 et 208 du Document de Référence 2015.

(en millions d'euros)		2015	2014
MASSE SALARIALE	France	3 289	3 246
	Europe hors France	1 520	1 413
	USA, Canada, Australie	724	593
	Reste du Monde	251	204
	TOTAL	5 784	5 456

		Données 2015	Périmètre couvert
PAR PAYS	EFFECTIF^(a) GLOBAL	62 194	100 %
	Effectif France	33 455	100 %
	Effectif Europe (France incluse)	50 893	100 %
	Effectif hors France	28 739	100 %
FEMMES/ HOMMES	% de femmes	22,2 %	98,7 %
	% d'hommes	77,8 %	98,7 %
	% de femmes en France	23,5 %	99,9 %
TYPE DE CONTRAT	% de contrats à durée indéterminée	97,9 %	98,7 %
	% de contrats à temps plein	93,0 %	98,7 %
TRANCHE D'ÂGE	< 30 ans	10,0 %	98,7 %
	30-39 ans	23,5 %	98,7 %
	40-50 ans	30,6 %	98,7 %
	> 50 ans	35,9 %	98,7 %

(a) Les effectifs indiqués sont les effectifs actifs au 31 décembre 2015.

(b) cf. le détail p. 196 et 197 du Document de Référence 2015.

(1) Les indicateurs présentés ont fait l'objet d'une mission de vérification d'un niveau d'assurance modérée réalisée par Mazars pour l'exercice 2015.

(2) En France, intégration de 81 salariés au sein de la société Thales Services (acquisition du fonds de commerce cybersécurité de la société Alcatel-Lucent) et de 21 salariés au sein de la société Thales Communication & Sécurité (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).

		Données 2015	Périmètre couvert
EFFECTIF PAR NR	NR 1 à 6 (opérateurs, employés, agents de maîtrise, techniciens)	14 510	98,7 %
	NR 7 à 12 (ingénieurs, spécialistes et managers)	46 869	98,7 %
	Nombre de travailleurs temporaires	2 677	98,7 %
DÉPARTS PAR TYPE	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 %
RECRUTEMENTS	Nombre total de recrutements	6 445	98,7 %
	Dont recrutements en CDI	4 296	98,7 %
	Dont recrutements en CDD	995	98,7 %
	Dont contrats d'apprentissage	1 194	98,7 %
	% recrutement de femmes	28,6 %	98,7 %
FORMATION	% de salariés ayant bénéficié d'un EDP (Entretien de Développement Personnel)	91,2 %	97,6 %
	% de salariés formés	76,0 %	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 %
	% de salariés couverts par une convention collective	85,7 %	98,8 %
	% de salariés couverts par une réglementation de la durée du travail	87,4 %	98,8 %
SANTÉ ET SÉCURITÉ	Taux d'absentéisme global Monde	2,6 %	96,5 %
	Taux d'absentéisme total en France (Bilan social) hors congé maternité/paternité	2,5 %	100,0 %
	Taux d'absentéisme total en France (Bilan social)	3,2 %	100,0 %
	Taux de gravité des accidents du travail Monde	0,1	96,0 %
	Taux de gravité des accidents du travail en France	0,1	100,0 %
	Taux de fréquence des accidents du travail Monde	2,4	96,0 %
	Taux de fréquence des accidents du travail en France	2,8	100,0 %
	Nombre de jours perdus pour maladies professionnelles en France	1 109	100,0 %
AUTRES	Masse salariale Monde	5,784 Md €	
	Taux d'emploi de personnes handicapées en France	5,8 %	
	Nombre d'emplois créés par le GÉris 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 Md €	



SOCIÉTAL



cf. 228 du Document
de Référence 2015.

Le tableau ci-après présente plusieurs éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances sociétales de Thales, plus particulièrement dans le domaine de l'éthique des affaires⁽¹⁾.

	Données 2015	Périmètre couvert ^(a)	Renvois au Document de Référence 2015
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 ^(b)	100 %
			Le risque de corruption, comme les autres risques majeurs de la cartographie des risques du Groupe, fait partie intégrante du système global de management des risques de Thales. cf. le paragraphe « Facteurs de risques – Risques juridiques et de conformité – Conformité aux lois et règlements – Éthique des affaires ». cf. également le paragraphe « La loyauté des pratiques – Prévention de la corruption – Un programme interne de conformité ».
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	1 600 ^(c)	100 %
			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. cf. le paragraphe « Facteurs de risques – Risques juridiques et de conformité – Conformité aux lois et règlements – Éthique des affaires ».
G4-SO5	Cas avérés de corruption et mesures prises	Aucun signalement	100 %
			Afin de maîtriser les risques de corruption, Thales gère ses entités locales à travers une organisation internationale dédiée composée de cinq 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 par une tierce partie. cf. le paragraphe « La loyauté des pratiques – Prévention de la corruption – Un programme interne de conformité ». Parallèlement, il existe au sein de Thales un dispositif mondial d'alerte professionnelle, autorisé par la Commission nationale de l'informatique et des libertés en 2011, permettant à tout collaborateur du Groupe de signaler des faits dans les domaines comptable, financier, bancaire ou 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. En 2015, parmi les signalements, aucun d'entre eux n'était lié à un cas de corruption. cf. également le paragraphe « La loyauté des pratiques – Prévention de la corruption – Un programme interne de conformité ».

(a) Le périmètre couvert est constitué par l'ensemble des sociétés consolidées 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.

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

(1) Les indicateurs présentés ont fait l'objet d'une mission de vérification d'un niveau d'assurance modérée réalisée par Mazars pour l'exercice 2015.



DIRECTION ETHIQUE ET RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

Dominique Lamoureux,
Vice-Président

Sylvain Masiéro,
Directeur Responsabilité d'Entreprise

Marie-Aude Plaige,
Directeur Ethique & Conformité

Cathy Floret

Régine Poidevin

Kajsa Courteaut

POUR PLUS D'INFORMATIONS

sustainability.thalesgroup.com

ou contacter la Direction Éthique
et Responsabilité d'Entreprise



: ethics.cr@thalesgroup.com



: +33(0)1 57 77 86 49



**Thales tient à remercier les collaborateurs
du Groupe pour leur contribution.**

CRÉDITS PHOTOS

couverture : Photopointcom ©THALES – ©Australian Department of Defence – DR – B. Fricaudet – ©THALES
page 3 : Photopointcom ©THALES • **page 6** : THALES • **page 8** : Etienne de Malglaive - Capa Pictures ©THALES – J. Byron ©THALES
page 9 : Adam Lubroth - CAPA Pictures ©THALES • **page 12** : Quentin Reytinas ©THALES • **page 13** : Tyler Olson –
©Australian Department of Defence – DR • **page 17** : A. Frespuech ©THALES • **page 21** : Tyler Olson • **page 22** : DR –
page 23 : ©Australian Department of Defence – B. Fricaudet ©Thales • **page 24** : DR • **page 26** : Bernard Rousseau © THALES /
Quentin Reytinas / Thales • **page 27** : Mario Guerra ©THALES • **page 29** : Christoph Papsch © THALES DEUTSCHLAND
page 34 : Photopointcom ©THALES – F. Dekker - Brandbuilders / Thales • **page 35** : Juliette Sawyer - CAPA Pictures © THALES
page 38 : Bernard Rousseau ©THALES • **page 40** : J.Ph. LE COVEC - Architecte / ANAWA - imagerie • **page 41** : A. Guyenot ©THALES
page 43 : Thales • **page 44** : F. Dekker - Brandbuilders / Thales - E. Severe ©THALES • **page 45** : © Marine Nationale
page 51 : Etienne de Malglaive - CAPA Pictures © THALES • **page 54** : Y. Obrenovitch ©THALES ALENIA SPACE • **page 55** : Master
Image Programmes ©Thales Alenia Space • **page 57** : Etienne de Malglaive - Capa Pictures © THALES • **page 59** : Etienne de
Malglaive - CAPA Pictures © THALES • **page 61** : O. Timmers / Thales • **page 64** : Etienne de Malglaive - Capa Pictures © THALES
page 65 : DR • **page 66** : Master Image Programmes ©THALES ALENIA SPACE • **page 67** : Ronald Tilleman • **page 70** : DR –
page 72 : Bernard Rousseau © THALES • **page 74** : Oscar Timmers - CAPA Pictures © THALES • **page 75** : Etienne de Malglaive
Capa Pictures © THALES • **page 76** : Photopointcom ©THALES • **page 79** : Banczerowski Piotr - CAPA Pictures ©THALES
page 81 : Quentin Reytinas / Thales • **page 82** : DR • **page 83** : Brendan MacNeill - CAPA Pictures ©THALES
page 84 : Nathalie Nocart © Marine Nationale • **page 85** : CAPA Pictures ©THALES – D. Ducros © CNES • **page 86** : DR
page 90 : Etienne de Malglaive - CAPA Pictures ©THALES

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

 facebook.com/thalesgroup

 twitter.com/thalesgroup

 linkedin.com/company/thales

 youtube.com/thethalesgroup

THALES

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