

RAPPORT INTÉGRÉ 2016

Responsabilité d'Entreprise



07

PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ

09

THALES, POUR UN MONDE PLUS SÛR

- 10** Chiffres clés 2016
- 12** Création de valeur et performances
- 17** Notre mission
- 18** Nos fondamentaux
- 20** Les cinq grands marchés de Thales
- 23** Un *business model* équilibré

27

GOVERNANCE ET ORGANISATION

- 28** Actionnariat et gouvernement d'entreprise
- 33** Principes de management

41

ENJEUX

- 42** Un monde de plus en plus mobile, interconnecté et interdépendant
- 43** Une démarche permanente d'échanges

49

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

- 50** Les grands chantiers stratégiques
- 58** Notre vision : Ambition 10
- 63** Préparer l'avenir

67

THALES, CRÉATEUR DE VALEUR POUR SES PARTIES PRENANTES

- 68** L'excellence au service de nos clients
- 70** Transparence et dialogue régulier avec les investisseurs
- 71** Des achats responsables
- 73** Des politiques valorisant le capital humain
- 78** Une démarche en phase avec les grands défis environnementaux
- 82** Une politique d'engagement globale et locale

89

INDICATEURS

- 90** Environnement
- 91** Social
- 93** Sociétal

ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT



En 2016, Thales a confirmé sa trajectoire de croissance durable et profitable sur l'ensemble de ses domaines d'activités ⁽¹⁾. Au-delà de la performance économique, 2016 illustre également la capacité du Groupe à répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui structurent ses marchés.

(1) Aéronautique, Espace, Transport Terrestre, Défense et Sécurité.

“ A l'ère des incertitudes, il est plus que jamais nécessaire d'avoir des convictions. ”

Dans un monde en permanente mutation, de plus en plus interconnecté, interdépendant et mobile, assurer la sécurité des personnes, des biens et des données est devenu un enjeu majeur, non seulement technologique, mais également éthique. Les questions relatives à la protection de la vie privée, à l'utilisation des données personnelles, ou à la transparence des entreprises sont désormais au cœur des préoccupations de la société civile, aux côtés des enjeux de respect des droits de l'Homme, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Cela se traduit, dans de nombreux pays, par l'adoption de nouvelles exigences réglementaires qui viennent compléter et renforcer celles qui existaient déjà.

Conscients de l'importance de ces changements sociétaux et des nouvelles responsabilités qu'ils impliquent, nous avons développé depuis plus de quinze ans une politique engagée en matière de responsabilité d'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de nos parties prenantes. C'est cette démarche durable d'amélioration permanente qui est à nouveau mise en avant dans cette seconde édition du Rapport Intégré Responsabilité d'Entreprise de Thales, élaboré selon les recommandations de l'IIRC – *International Integrated Reporting Council*.

En premier lieu, aboutissement naturel de l'importance croissante donnée à ce sujet, le Conseil d'administration a souhaité positionner la responsabilité d'entreprise au plus haut niveau de gouvernance du Groupe. Cette reconnaissance se traduit par son

inscription dans les missions du comité stratégique du Conseil d'administration dès le tout début 2017.

L'année 2016 a également été marquée par le lancement d'un vaste plan de transformation dont l'objectif est de répondre aux nouveaux enjeux posés par la révolution numérique. Construite sur les quatre grandes technologies du monde digital que nous maîtrisons déjà – l'intelligence artificielle, la cybersécurité, le *big data* et la connectivité – cette transformation permet à Thales d'offrir à ses clients des solutions innovantes et créatrices de valeurs, à la hauteur des nouveaux défis qu'ils rencontrent sur leurs marchés.

Afin d'accompagner cette transformation, nous avons initié au niveau du Groupe une dynamique pour renforcer la diversité de nos équipes. En effet, je suis convaincu que la diversité des talents favorise une plus grande pluralité des approches, des points de vue et des idées, fondements de notre capacité d'innovation.

À travers cette démarche, il s'agit également de développer des liens de confiance mutuelle et durable avec nos clients, nos investisseurs, nos régulateurs et, d'une façon générale, nos parties prenantes dans leur globalité. Cette confiance, ainsi que la continuité de nos engagements permanents en faveur du respect des droits fondamentaux font partie des clés de notre performance dans le long terme. Preuve de cet engagement dans la durée, en 2016, le *Dow Jones Sustainability Index* a de nouveau reconnu cet effort permanent

en classant Thales 1^{ère} entreprise européenne sur son secteur; le *Carbon Disclosure Project* a attribué la note A- à Thales pour ses efforts en faveur du changement climatique et, pour la cinquième année consécutive, le Groupe a atteint le niveau *Advanced* du Pacte Mondial de l'ONU.

A l'ère des incertitudes, il est plus que jamais nécessaire d'avoir des convictions. La nôtre c'est que la réussite de Thales, fondée sur la performance, l'innovation et la responsabilité, ne peut se faire sans des interactions positives, fortes et durables avec l'ensemble de nos parties prenantes.



Patrice Caine

Président-directeur général de Thales

À PROPOS DE CE RAPPORT

Dans un Groupe aussi mondialisé et diversifié que Thales, la responsabilité n'est pas un fait anecdotique. Elle est indissociable des notions de sécurité et de performance. Au-delà des motivations juridiques et éthiques, la responsabilité d'entreprise constitue ainsi pour Thales un véritable impératif stratégique.

Résultant de la mise en œuvre des **meilleures pratiques professionnelles** et de la maturité acquise dans ce domaine, ce rapport intégré s'inspire du cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). Il présente 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 apporte un complément au document de référence 2016⁽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.

EN SAVOIR PLUS

ethics.cr@thalesgroup.com

Périmètre

Le rapport couvre l'**exercice 2016** (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016). Il inclut des perspectives à moyen et long termes, proposant ainsi une **vision prospective du Groupe dans son environnement**.

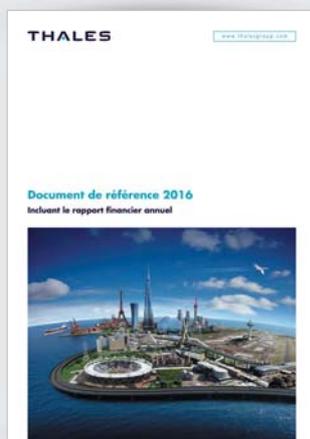
AcceDe
Accessibilité des documents
au format PDF

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

AUTRES PUBLICATIONS DE THALES

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

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.

RAPPORT SOCIAL 2016 / RAPPORT ENVIRONNEMENTAL 2016

www.thalesgroup.com
Rubrique « Global\Responsabilité\Documents clés »

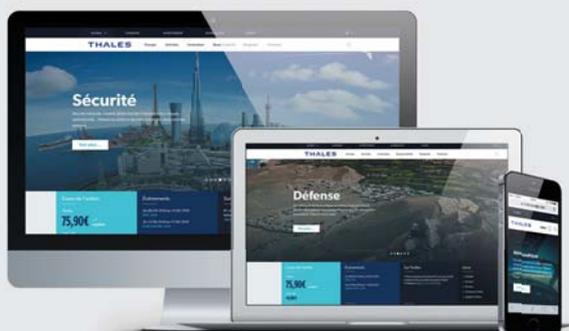


Investisseurs ISR
• ONG • Clients
et partenaires •
Fournisseurs •
Actionnaires •
Collaborateurs
• Société civile

Présentation des grands axes de la politique de Thales en matière de ressources humaines et d'environnement.

PRÉSENTATION DU GROUPE THALES

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

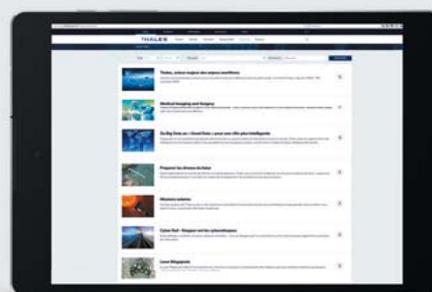


Investisseurs ISR • ONG • Clients et partenaires
• Fournisseurs • Actionnaires • Collaborateurs
• Société civile

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

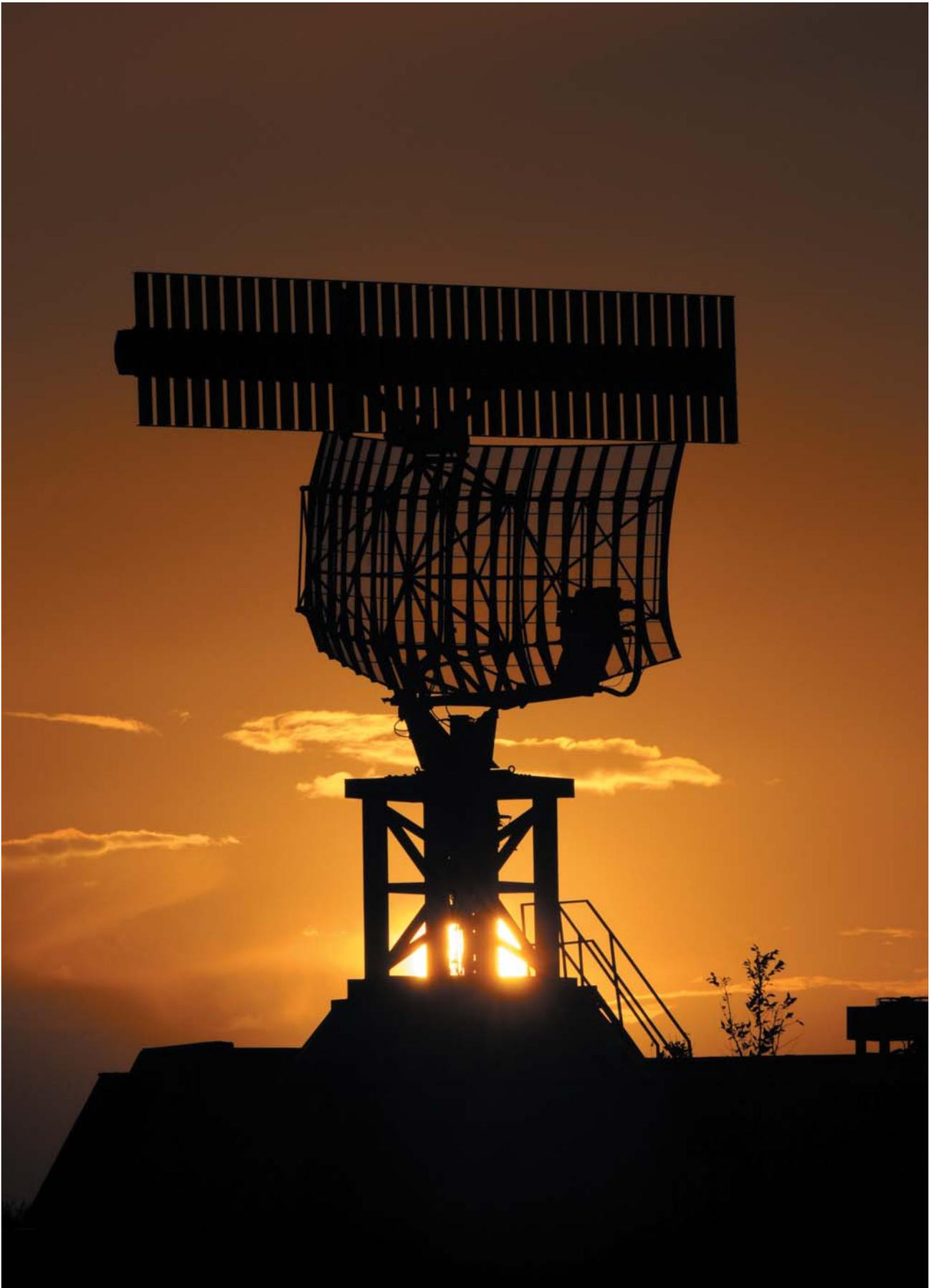
LE MAGAZINE THALES

www.thalesgroup.com
Rubrique « Global\Magazine »

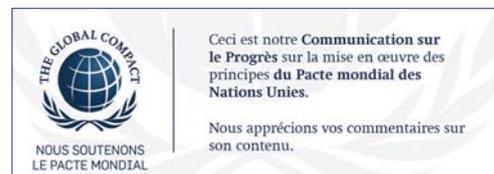


Investisseurs ISR • ONG • Clients et partenaires
• Fournisseurs • Actionnaires • Collaborateurs • Société civile

Présentation par Thales des enjeux et perspectives technologiques, géopolitiques et économiques susceptibles d'impacter ses marchés.



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 9 269 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 sur la liste des **527** 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.

16, 35-38, 43-45, 71,
75-77, 82-85, 93

Principe 2

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

16, 35-38, 43-45, 71, 93

NORMES DU TRAVAIL

Principe 3

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

16, 35-38, 43-44, 71-73,
75-77, 91-92

Principe 4

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

16, 35-38, 43-44, 71-72,
76-77, 91-92

Principe 5

L'abolition effective du travail des enfants.

16, 35-38, 43-44, 71-73,
75-77, 91-92

Principe 6

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

16, 35-38, 43-44, 71-73,
75-77, 91-92

ENVIRONNEMENT

Principe 7

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

16, 35, 43-47, 71, 78-81, 90

Principe 8

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

16, 35, 43-47, 71,
78-81, 90

Principe 9

Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

16, 35, 43-47, 71,
78-81, 90

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.

16, 33-39, 46,
71, 93

(1) www.unglobalcompact.org



THALES, POUR UN MONDE PLUS SÛR



CHIFFRES CLÉS 2016

CHIFFRE D'AFFAIRES

14,9
Md €



UNE STRUCTURE
ÉQUILBRÉE DU
CHIFFRE D'AFFAIRES

Défense

50%

Civil

50%

PRISES DE COMMANDES

16,5
Md €



EBIT

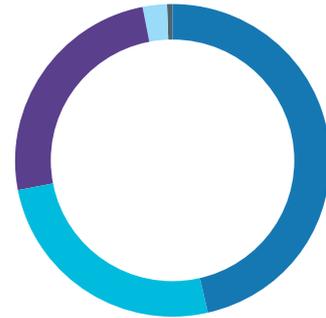
1,35
Md €

TAUX DE SATISFACTION CLIENT

74%



RÉPARTITION DU CAPITAL

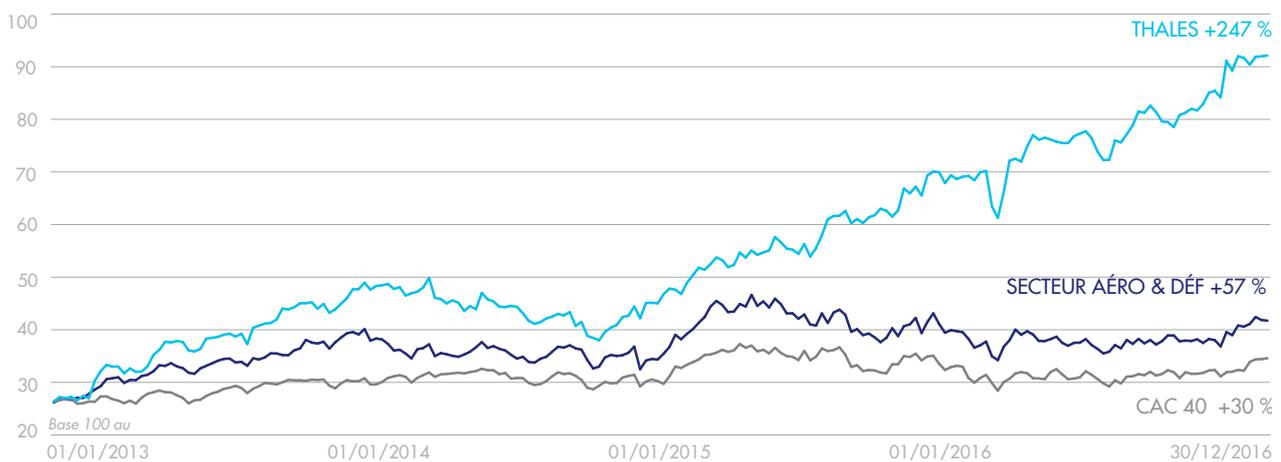


- > 46,4 %**
Actionnaires individuels et institutionnels
- > 25,8 %**
Secteur Public
- > 24,8 %**
Dassault Aviation
- > 2,7 %**
Salariés ⁽¹⁾
- > 0,3 %**
Auto-contrôle

(1) Actions détenues par les salariés dans un Plan d'Épargne Entreprise ou dans un Fonds Commun de Placement Entreprise.

PERFORMANCE DE L'ACTION THALES 2013 - 2016

Prix de l'action en euro





PRÉSENCE
MONDIALE

56
Pays



SALARIÉS
(EFFECTIF GÉRÉ
AU 31 DÉCEMBRE 2016)

64 071



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

La création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes est au centre de la stratégie de Thales. En s'appuyant sur les trois piliers fondateurs de son plan stratégique Ambition 10 – croissance, compétitivité et talents –, Thales a pour

objectif de **se développer de manière durable** et d'améliorer sa performance globale.

Le schéma ci-contre illustre de façon synthétique la **valeur financière et extra financière produite par Thales**

pour ses parties prenantes au niveau des six capitaux fondamentaux de l'entreprise : le capital humain, le capital manufacturier, le capital financier, le capital environnemental, le capital sociétal et le capital intellectuel.



LE PROCESSUS DE CRÉATION DE VALEUR

CAPITAL FINANCIER

2,37 Md€ de trésorerie nette
393 M€ d'acquisitions
286 M€ de cessions

CAPITAL MANUFACTURIER

472 M€ d'investissements
22,7 Md€ d'actifs

CAPITAL INTELLECTUEL

743 M€ de R&D autofinancée
25 000 personnes dans la R&D

CAPITAL HUMAIN

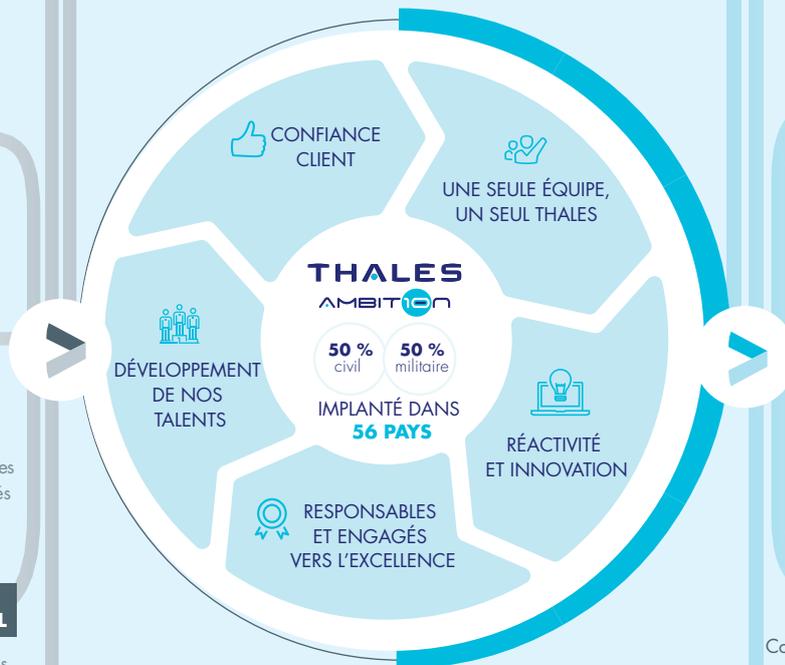
64 071 salariés
6 025 M€ de masse salariale
76,9% d'ingénieurs et cadres
84,2% des salariés formés en 2016
Plus de 25 000 salariés actionnaires

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

155 000 tep consommées
341 658 t de CO₂ rejetées
1 584 m³ d'eau consommés
Thales signataire du Business Proposal for COP21
tep : tonne équivalent pétrole

CAPITAL SOCIÉTAL

Une politique **affirmée et volontaire** en matière de responsabilité d'entreprise
Une démarche **rigoureuse et permanente de contrôle interne**



LA PARFAITE MAÎTRISE DE LA CHAÎNE DE DÉCISION CRITIQUE

CAPITAL FINANCIER

1 354 M€ d'EBIT
946 M€ de résultat consolidé
297 M€ de dividendes distribués
Croissance de 247% de l'action entre le 01/01/2013 et le 31/12/2016

CAPITAL MANUFACTURIER

14,9 Md€ de C.A.
16,5 Md€ de prises de commandes
14 commandes supérieures à 100 M€ en 2016

CAPITAL INTELLECTUEL

300 nouvelles demandes de brevets en 2016
Thales est classé dans le Top 100 des entreprises les plus innovantes au monde par Clarivate Analytics (ex Thomson Reuters) en 2016

CAPITAL HUMAIN

7 206 recrutements dont 4 844 emplois durables
97,4% d'emploi durables / 93,4% à temps plein
22 bourses « prix Thales Education » distribuées

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

Consommation d'énergie par C.A. : - 7%
Consommation d'eau par C.A. : - 6%
Production déchets par C.A. : - 7,2%

CAPITAL SOCIÉTAL

341 M€ d'impôts théoriques (taux moyen d'imposition de 29,6%)
40 projets financés par la Fondation ; 160 salariés bénévoles
2 720 salariés ont donné 124 000 € via l'opération « arrondi sur salaire »
1^{er} européen, 2^e mondial dans sa catégorie du classement DJSI
Niveau Advanced du Global Compact de l'ONU depuis cinq ans

Performances financières 2016

(en millions d'euros sauf résultat par action et dividende – en euros)	2016	2015	Variation totale	Variation organique
Prises de commandes	16 514	18 880	- 13 %	- 11 %
Carnet de commandes en fin de période	33 530	32 292	+ 4 %	+ 5 %
Chiffre d'affaires	14 885	14 063	+ 5,8 %	+ 6,8 %
EBIT ^(a)	1 354	1 216	+ 11 %	+ 15 %
en % du chiffre d'affaires	9,1 %	8,6 %	+ 0,5 pt	+ 0,6 pt
Résultat net ajusté, part du Groupe ^(a)	897	809	+ 11 %	
Résultat net consolidé, part du Groupe	946	765	+ 24 %	
Résultat net ajusté, part du Groupe, par action ^(a)	4,25	3,89	+ 9 %	
Dividende par action ^(b)	1,60	1,36	+ 18 %	
Free cash-flow opérationnel ^(a)	954	1 110	- 14 %	
Trésorerie nette en fin de période	2 366	1 978	+ 20 %	

(a) Mesures à caractère non strictement comptable.

(b) Proposé à l'assemblée générale du 17 mai 2017.

Les nouvelles commandes de l'exercice 2016 s'établissent à **16 514 M€** et affichent une baisse de 13 % par rapport au niveau exceptionnel enregistré en 2015 (- 11 % à périmètre et taux de change constants). Dans l'ensemble des activités du Groupe, la dynamique commerciale a été bonne, le recul s'expliquant par le volume très élevé de grandes commandes enregistré en 2015. Au 31 décembre 2016, **le carnet de commandes consolidé** atteint **33 530 M€**, soit près de 2,3 années de chiffre d'affaires, renforçant la visibilité sur l'activité des années à venir.

Le chiffre d'affaires s'établit à **14 885 M€**, en hausse de 5,8 % à données publiées, et de 6,8 % à périmètre et taux de change constants (variation « organique »). Le chiffre d'affaires conserve un rythme de croissance élevé sur les marchés émergents (croissance organique de + 14 % après + 16 % en 2015), tandis qu'il retrouve une bonne dynamique sur les marchés matures⁽¹⁾ (+ 4 %, après + 1 % en 2015).

Le Groupe affiche pour 2016 un **EBIT de 1 354 M€** (9,1 % du chiffre d'affaires), contre 1 216 M€ (8,6 % du chiffre d'affaires) en 2015. L'EBIT bénéficie notamment des premiers effets du redressement opérationnel du secteur Transport, et de la poursuite de la solide performance des secteurs Aérospatial et Défense et Sécurité.

Le Groupe dépasse ainsi les objectifs financiers fixés pour 2016, qui étaient d'enregistrer des prises de commandes comprises entre 15,5 et 16 Md€, de réaliser un chiffre d'affaires en croissance organique légèrement supérieure à 5 % et un EBIT compris entre 1 300 et 1 330 M€, sur la base des taux de change de février 2016.

À **897 M€**, le **résultat net ajusté**, part du Groupe, progresse de 11 %, en ligne avec l'amélioration de l'EBIT.

Le résultat net consolidé, part du Groupe, s'élève à **946 M€**. Il enregistre une hausse de 24 %, bénéficiant à la fois de l'amélioration de l'EBIT et de la forte hausse du résultat des cessions.

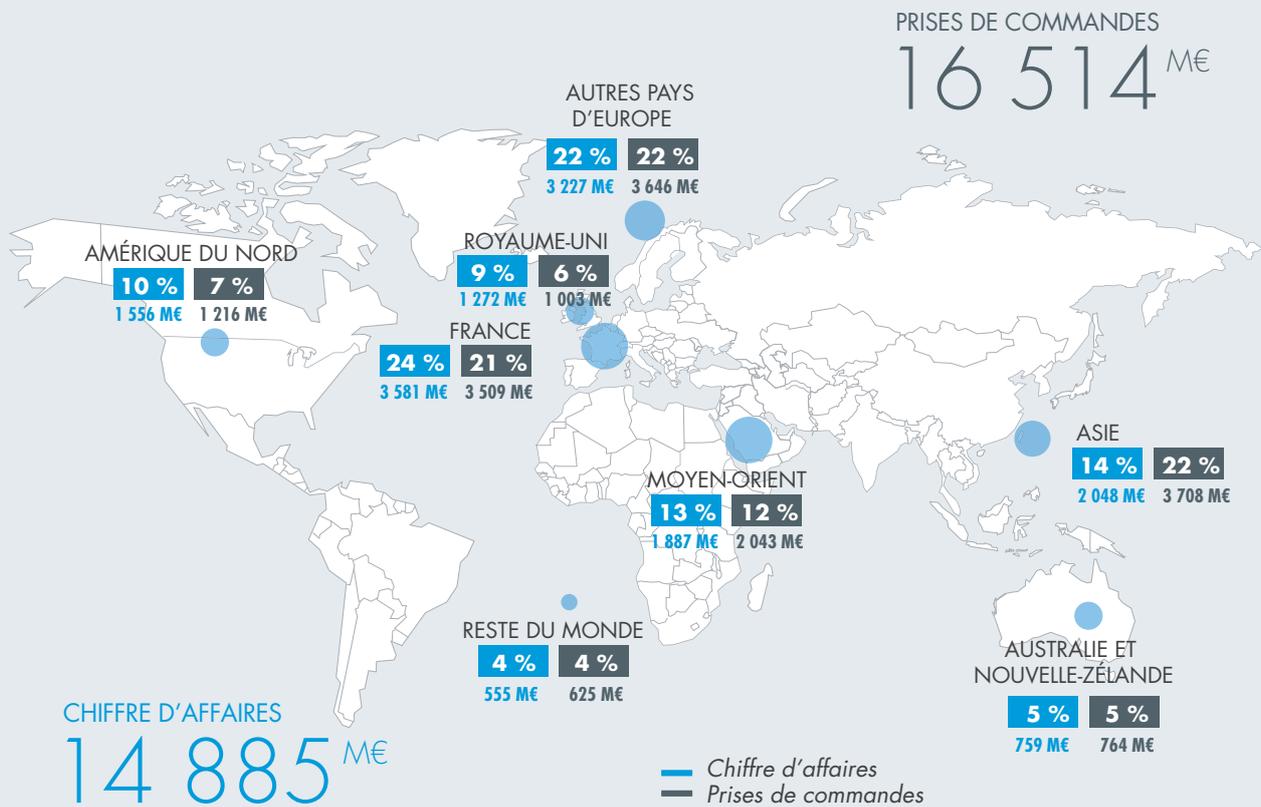
À **954 M€**, le **free cash-flow opérationnel** de l'exercice 2016 se maintient à un niveau élevé, bénéficiant de la forte hausse du résultat net ajusté et des acomptes reçus sur les commandes enregistrées dans l'année.

Au 31 décembre 2016, la **trésorerie nette** atteint **2 366 M€**, en hausse de près de 400 M€ par rapport au 31 décembre 2015.

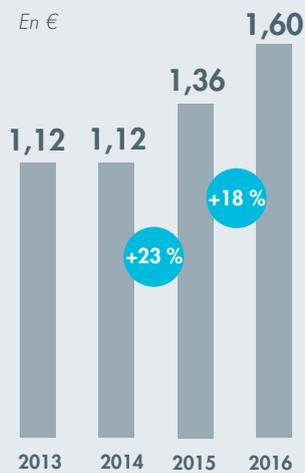
Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé de proposer, aux actionnaires, lors de l'assemblée générale du 17 mai 2017, la distribution d'un **dividende de 1,60 €** par action, en hausse de 18 % par rapport à 2015.

(1) Marchés matures : Europe, Amérique du nord, Australie, Nouvelle-Zélande ; marchés émergents : tous les autres pays.

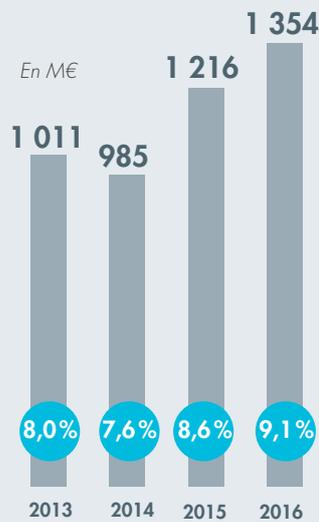
RÉPARTITION CHIFFRE D'AFFAIRES / PRISES DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



ÉVOLUTION DIVIDENDE



ÉVOLUTION EBIT



Performances extra-financières 2016

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 **527 entreprises** du monde à avoir soumis avec succès sa *Communication On Progress (COP)* 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-corrupcion** des entreprises du secteur de la Défense publié par l'**ONG Transparency International** (dernier classement de 2015⁽¹⁾).

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 2016 et pour la deuxième année consécutive, **Thales s'est vu attribuer la seconde meilleure note** du secteur Aérospatial et Défense des **Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)** établis par le gestionnaire d'actifs RobecoSAM, spécialisé dans l'investissement durable.

Avec 83 points, Thales se positionne comme le **n° 2 mondial** et le **n° 1 européen** du secteur et observe une progression globale de 6 points. Cette **excellente performance** a amené RobecoSAM à inclure de nouveau Thales dans son *Sustainability YearBook 2017* qui rassemble 15 % des entreprises les plus performantes en termes de responsabilité d'entreprise et à lui attribuer la catégorie « Gold ».

Par ailleurs, Thales a choisi depuis 2005 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 » 2016 de **Thales** est de A-, positionnant Thales dans la liste des **sociétés les plus performantes**.

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

➤ EN SAVOIR PLUS

- « Responsabilité d'entreprise », cf. p. 35
- « Relever les grands défis environnementaux », cf. p. 78
- « Une politique d'engagement globale et locale », cf. p. 82



NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL



MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



THALES
Fondation

(1) companies.defenceindex.org

NOTRE MISSION

Thales met le meilleur des technologies au service de ses clients pour les aider à accomplir leurs missions.

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. **Ce positionnement unique place Thales au cœur des grands enjeux de la sécurité des personnes, des biens et des données.**

Partout dans le monde, le Groupe 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.

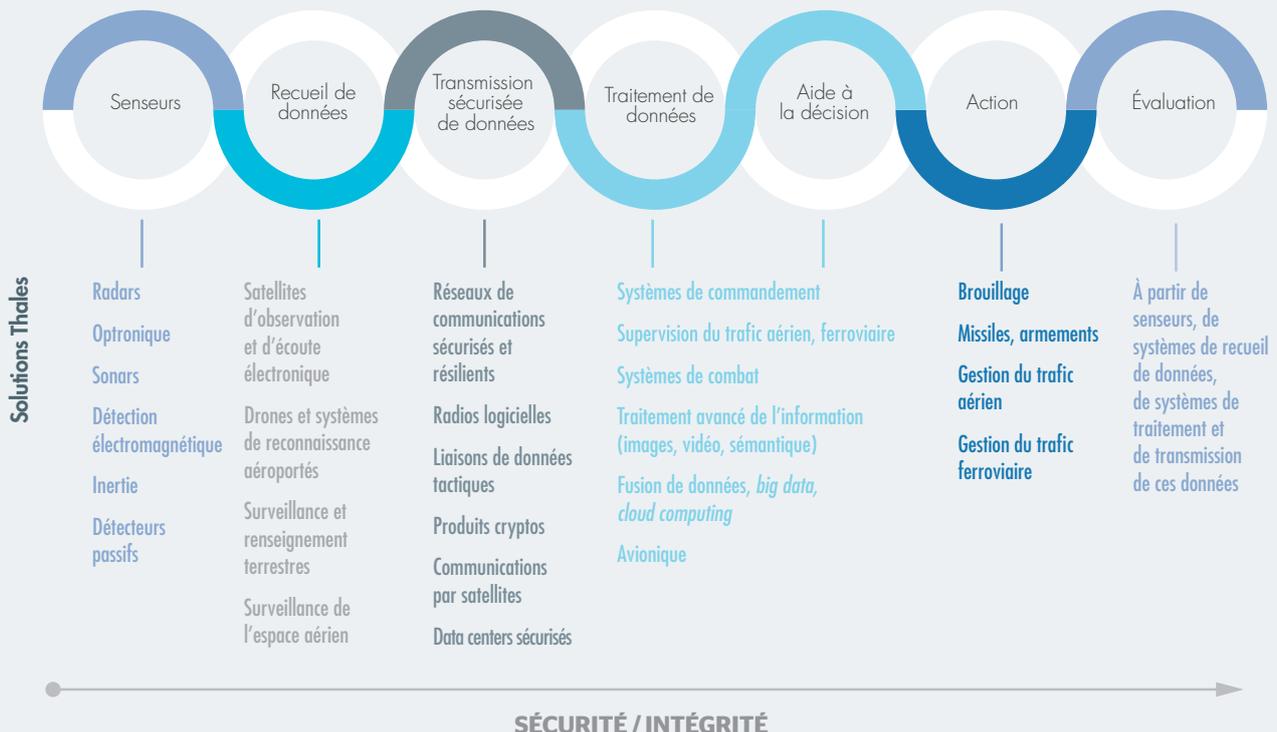
L'expertise de ses **64 071 collaborateurs**, sa puissance technologique et sa présence opérationnelle dans **56 pays** en font un **acteur clé de la sécurité des citoyens**, des **infrastructures**, des **États** et du **cyberespace**.

Dans un environnement complexe et en perpétuelle évolution, Thales est fier de contribuer ainsi à **rendre le monde plus sûr**.

“ 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. ”

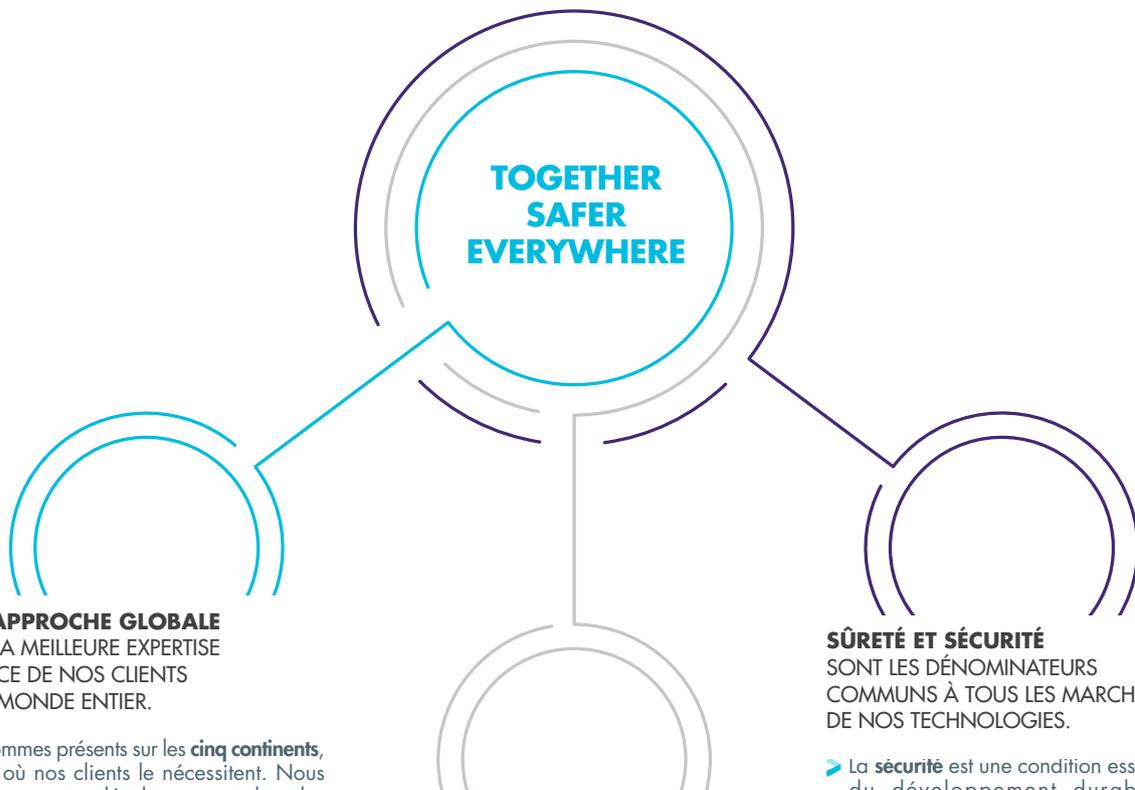
Panorama des solutions Thales pour aider les clients à choisir la meilleure option et à agir en conséquence

La chaîne de décision critique



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.



NOTRE APPROCHE GLOBALE

DÉPLOIE LA MEILLEURE EXPERTISE AU SERVICE DE NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER.

- Nous sommes présents sur les **cinq continents**, partout où nos clients le nécessitent. Nous accentuons notre développement dans les pays en croissance où notre expérience et notre positionnement contribuent à répondre aux nouveaux défis : globalisation, urbanisation, cybersécurité.
- L'**interopérabilité**, partie intégrante de l'ADN de Thales, est un de ses atouts maîtres et un gage d'efficacité face à la globalisation des technologies et la complexité croissante de l'environnement géostratégique.
- Nos solutions, du plus petit composant au grand système complexe, sont déployées dans tous les environnements (air, terre, mer, espace, cyberspace), civils et militaires.
- Les solutions que nous proposons au client sont issues de la meilleure **expertise du Groupe**, où qu'elle se situe géographiquement, et de la collaboration d'**équipes multinationales et expérimentées**. Notre politique d'investissement est d'ailleurs guidée par cette **recherche constante de l'excellence technique**.

TRAVAILLER ENSEMBLE

EST NOTRE RÉPONSE À LA COMPLEXITÉ DES BESOINS DE NOS CLIENTS ET LA CONDITION DE NOTRE RÉUSSITE.

- Seule une relation de **proximité avec nos clients** nous permet d'anticiper leurs besoins, de **concevoir et développer** les solutions et les services qui y répondent.
- Au sein de Thales, la coopération entre nos équipes, partout dans le monde, est essentielle. Elle garantit notre réactivité, la pertinence, la qualité et la fiabilité de nos solutions, et donc la satisfaction de nos clients.
- C'est l'**intelligence collective** qui nous permet de tirer le meilleur parti de nos synergies, d'exploiter au mieux la richesse de notre portefeuille d'activités et de partager les meilleures pratiques.

SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

SONT LES DÉNOMINATEURS COMMUNS À TOUS LES MARCHÉS DE NOS TECHNOLOGIES.

- La **sécurité** est une condition essentielle du développement durable de nos sociétés. Nous intervenons sur des marchés vitaux pour leur fonctionnement : aéronautique, espace, transport terrestre, défense, sécurité.
- Nos solutions sont mises en œuvre dans des environnements critiques qui ne tolèrent aucun manquement à la sécurité. Elles doivent être fiables, pérennes et résilientes.
- Nos solutions 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.

Des valeurs affirmées

CONFIANCE CLIENT

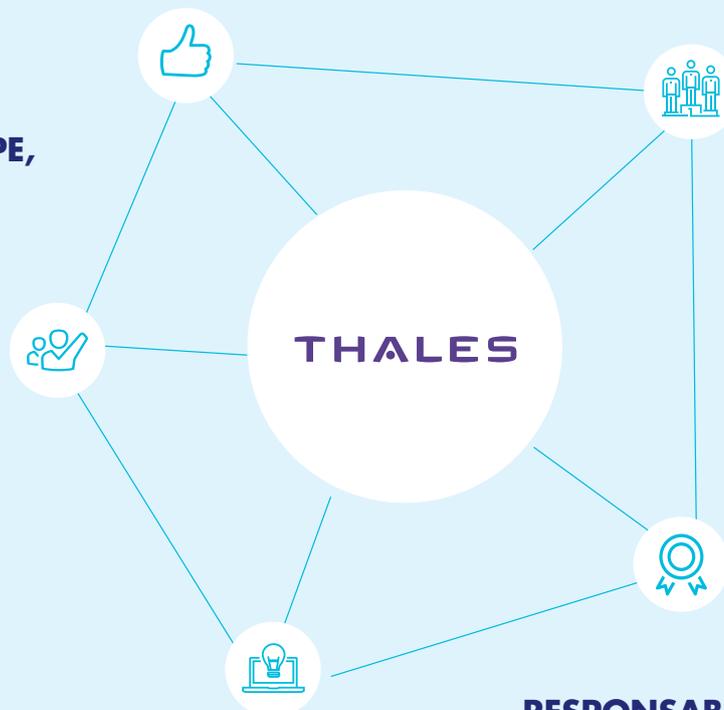
Pour réussir, nous devons travailler ensemble : être à l'écoute du client, anticiper ses besoins et y répondre. Nous œuvrons à sa satisfaction durable en respectant nos engagements et en veillant à la qualité de nos solutions et de nos services.

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 CINQ GRANDS MARCHÉS DE THALES

Présent dans les domaines civil et militaire, Thales sert cinq 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 ET N° 1 EUROPÉEN de l'avionique commerciale

UNE RÉPONSE GLOBALE AUX ENJEUX DU TRANSPORT AÉRIEN

Thales est le seul **industriel leader** à la fois en **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 de contrôle du trafic, aéroports, administrations de l'aviation civile – à relever les défis qui se posent à eux : **croissance, sûreté, efficacité économique et environnementale, sécurité et confort des passagers**.

- 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.
- Thales fournit ses systèmes avioniques à Airbus, ATR, Boeing, Bombardier, Cessna, Dassault, Gulfstream et Sukhoi.

ESPACE



N° 1 MONDIAL des charges utiles de télécommunications

N° 3 MONDIAL des satellites civils

LEADER EUROPÉEN des systèmes satellitaires et acteur majeur des infrastructures orbitales

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 : 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 **CAISTAR** (*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. Elle est notamment maître d'œuvre d'Iridium NEXT, constellation de 81 satellites en orbite basse dont les premiers sont aujourd'hui déployés.
- 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 - avec trois générations de satellites européens Meteosat depuis la fin des années 1970 - et en altimétrie.
- Thales Alenia Space est le maître d'œuvre du projet Exomars, la première mission européenne d'exploration de la planète Mars à la recherche de traces de vie.

TRANSPORT TERRESTRE



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.

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'interfacent 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 des 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, supervision intégrée, etc.

- Avec plus de 80 lignes dans 40 villes à travers le monde équipées du système CBTC Seltrac® de Thales, trois milliards de voyageurs sont ainsi transportés chaque année.
- Quelque 15 700 km de lignes ferroviaires dans le monde sont équipés de la solution ETCS de Thales.
- En Suisse, le système de signalisation du tunnel du Gothard, le plus long tunnel ferroviaire au monde, a été livré et mis en service au cours de l'année 2016, avec une année d'avance.
- Les deux plus grands réseaux de métros automatiques mondiaux, celui de Dubaï (75 km) et celui de Vancouver (79 km), sont équipés d'une solution complète fournie par Thales.

DÉFENSE



- N° 1 MONDIAL** des sonars acoustiques trempés
- N° 1 EUROPÉEN** en électronique de défense
- N° 2 MONDIAL** des radiocommunications de défense
- N° 3 MONDIAL ET N° 1 EUROPÉEN** des radars de surface militaires (navals et terrestres)

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 de l'avion de combat Rafale.
- Thales est maître d'œuvre du programme britannique Watchkeeper, le plus important programme européen de surveillance par drone du champ de bataille.
- 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 interbancaires
- N°1 EUROPÉEN** 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 RÉSILIENTES

Fort de son **expérience historique dans la défense**, Thales aide les États, les autorités locales et les opérateurs civils à **protéger les citoyens**, les **données sensibles** et les **infrastructures** grâce à des solutions intégrées et résilientes. Le Groupe a ainsi développé une expertise unique dans la **cybersécurité**, la **sécurisation des réseaux de télécommunications**, la **sécurité urbaine**, la **sécurité des aéroports**, la **protection des frontières** et celle des **infrastructures**.

Thales 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 mégalopole de Mexico (20 millions d'habitants) du plus important système de sécurité urbaine au monde.

UN BUSINESS MODEL ÉQUILIBRÉ

Une implantation 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, États-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 à Thales d'avoir accès aux grands programmes domestiques et de nouer des partenariats avec des industriels et des centres de recherche locaux.

Elle s'appuie sur :

➤ un **réseau** de responsables grands comptes (*Key Account Managers*, cf. p.69) et de centres d'intégration et de compétence répartis dans le monde entier ;

➤ une **organisation équilibrée** 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



Un équilibre entre les activités civiles et militaires

“ Nous souhaitons préserver l'équilibre du Groupe entre civil et militaire, des activités aux cycles et rentabilités complémentaires mais dont le socle technologique est commun. Cette dualité est un vrai atout, elle apporte une réelle résilience à notre modèle économique. ”

Patrice Caine

Président-directeur général de Thales



Les **activités civiles** représentent aujourd'hui la **moitié du chiffre d'affaires** du Groupe : un équilibre que Thales souhaite conforter car la croissance à long terme des marchés civils est structurellement supérieure à celle des marchés de défense, qui bénéficient cependant d'une inflexion à la hausse depuis deux ans. Le **civil** et le **militaire** offrent également des **activités** et des **cycles complémentaires**. Dans la défense, les cycles sont lents et longs et les contraintes fortes, notamment sur les autorisations d'exportation, mais

la recherche et le développement sont financés, aidés. Dans le civil, les cycles sont rapides, il y a moins de contraintes mais il faut financer sa propre R&D.

De plus, compte tenu de la multiplication des interactions et les imbrications croissantes entre le monde civil et militaire – cyberdéfense, avionique, *big data*, espace, etc. – la **dualité de Thales** est un **avantage concurrentiel** de plus en plus décisif sur ses marchés.

Ainsi, l'**expertise de Thales** en matière de technologies militaires est un

différenciateur clé par rapport à ses grands concurrents purement « civils ». Dans le domaine de la protection des infrastructures critiques par exemple, Thales propose des **solutions avancées** intégrant des équipements et technologies issus du monde de la défense (drones, radars, caméras longue portée...). De même, les technologies avioniques civiles et militaires ou spatiales s'enrichissent pleinement de cette dualité essentielle pour **maintenir l'innovation**.

Des actionnaires de référence

L'actionnariat de concert entre l'État français et Dassault Aviation (cf. p.28) est pour Thales un gage de stabilité.

Thales est la **seule société française** dans laquelle l'État actionnaire détient une « **action spécifique** » (*golden share*) mise en place lors de la privatisation du Groupe en 1998. Depuis 2009, deux accords conclus entre le « Secteur Public » et le « Partenaire Industriel » (Dassault Aviation) régissent la gouvernance et garantissent la **protection des intérêts nationaux** (activités stratégiques de l'entreprise pour la défense nationale) dans Thales.

Enfin, l'**actionnariat salarié**, instauré depuis la privatisation, est une **importante source de motivation** pour le personnel ainsi qu'un indéniable gage de transparence. Thales figure parmi les toutes premières 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.

Au 31 décembre 2016, les **25 000 salariés actionnaires** de Thales détiennent 2,7 % du capital et 3,3 % des droits de vote.

EN SAVOIR PLUS

www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat/Les-participations-publiques





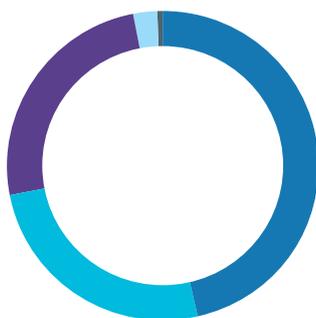
GOUVERNANCE ET ORGANISATION



ACTIONNARIAT ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Structure de l'actionariat

ACTIONS (en %)



> **46,4 %**
Actionnaires individuels et institutionnels

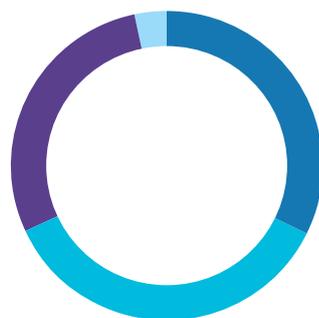
> **25,8 %**
Secteur Public (a)

> **24,8 %**
Dassault Aviation

> **2,7 %**
Salariés (b)

> **0,3 %**
Auto-contrôle

DROITS DE VOTE (en %)



> **32,3 %**
Actionnaires individuels et institutionnels

> **35,9 %**
Secteur Public

> **28,5 %**
Dassault Aviation

> **3,3 %**
Salariés

3 ACCORDS RÉGISSENT LA GOUVERNANCE DE THALES :
LE PACTE D'ACTIONNAIRES, LA CONVENTION SUR LA PROTECTION DES INTÉRÊTS STRATÉGIQUES NATIONAUX, ET LA 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 2021, renouvelé en 2016 pour 5 ans par tacite reconduction.

(a) Directement et indirectement à travers TSA, une société détenue à 100 % par l'État français.

(b) Actions détenues par les salariés dans un Plan d'Épargne Entreprise ou dans un Fonds Commun de Placement Entreprise.

Un Conseil d'administration expérimenté et représentatif

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration de Thales se composait de **16 administrateurs**, dont 14 désignés par l'assemblée générale des actionnaires et 2 désignés par les organisations syndicales. La durée de leur mandat est de quatre ans.

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

par le Conseil en application des critères du code AFEP-MEDEF. Au 31 décembre 2016, ces quatre administrateurs indépendants (Mmes Guylaine Dyèvre, Anne-Claire Taittinger, Ann Taylor et M. Yannick d'Escatha) représentent donc **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 2016, le **Conseil d'administration** s'est **réuni à 10 reprises** avec un taux de participation de 93 %. Les **commissaires aux comptes** sont conviés à **assister aux séances du Conseil d'administration** examinant les comptes (annuels/semestriels) et peuvent être invités à d'autres séances du Conseil si l'ordre du jour le nécessite.

Conseil d'administration (au 31 décembre 2016)

ADMINISTRATEURS NOMMÉS EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE :

Patrice Caine

Président-directeur général

Laurence Broseta

Directrice générale France de Transdev

Laurent Collet-Billon

Délégué général pour l'armement

Guylaine Dyèvre

Administratrice indépendante
Responsable de la *compliance* 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, conseiller du Président d'EDF

Delphine Gény-Stephann

Directrice du Plan et de la Stratégie de la Compagnie de Saint-Gobain

Philippe Lépinay

Administrateur représentant les salariés actionnaires
Directeur des Relations Internationales de Thales

Loïk 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 de sociétés

ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR LES SALARIÉS :

Anne-Marie Hunot-Schmit

Responsable du contrôle financier des offres et projets au sein de l'activité Transport Terrestre de Thales

Frédérique Saint

Expert technique au sein du pôle « Opérations en orbite » de Thales Alenia Space

NB : le détail des carrières et mandats exercés par l'ensemble des administrateurs est consultable page 122 et suivantes du document de référence 2016.

16
Administrateurs


Femmes **50 %**
Hommes **50 %**


10
réunions par an


93 %
taux de participation

3 comités

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lors de sa réunion du 27 février 2017, le Conseil d'administration a décidé d'adjoindre le domaine de la responsabilité sociale et environnementale au comité stratégique.

COMITÉ STRATÉGIQUE
ET RESPONSABILITÉ SOCIALE
ET ENVIRONNEMENTALE

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, en ce compris le domaine de la Responsabilité Sociale et Environnementale (« RSE »), comme recommandé par le code AFEP-MEDEF ;
- 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 2016
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 et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne ;
- de la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émettre une recommandation au Conseil d'administration sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale, y compris en cas de renouvellement ;
- de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes et approuver la fourniture par les commissaires aux comptes des services autres que la certification des comptes à la Société et aux sociétés qu'elle contrôle directement et indirectement.

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 ;
- les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques ;
- les faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient décelées, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.



5 RÉUNIONS en 2016
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 projets de plans « LTI » (*Long term incentive*) soumis à l'approbation du Conseil ;
- les projets d'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.



6 RÉUNIONS en 2016
avec un taux de présence
de **96 %**

La parité au sein du Conseil d'administration

Les **objectifs** fixés 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 (40 % de femmes

parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale) ont été **atteints** le 29 novembre 2016 (6 femmes sur 14, soit 42,8 %).

Cette situation est inchangée depuis le 31 décembre 2016. Si l'on intègre les

les deux administratrices représentant les salariés désignées en décembre 2016 par les organisations syndicales, le **pourcentage de femmes au Conseil d'administration de Thales atteint 50 %** à cette date (8 sur 16 administrateurs).

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 2016, les salariés détenaient **2,7 % du capital** et 3,3 % 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 et responsabilité sociale et environnementale** du Conseil d'administration du Groupe.

Il est à noter que **Thales fait partie des quelques grandes entreprises françaises à avoir décidé qu'un représentant des**

actionnaires salariés siègerait 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.

Comité exécutif (au 1^{er} mars 2017)

Le comité exécutif de Thales se compose de **13 membres** et est en charge du pilotage du Groupe.

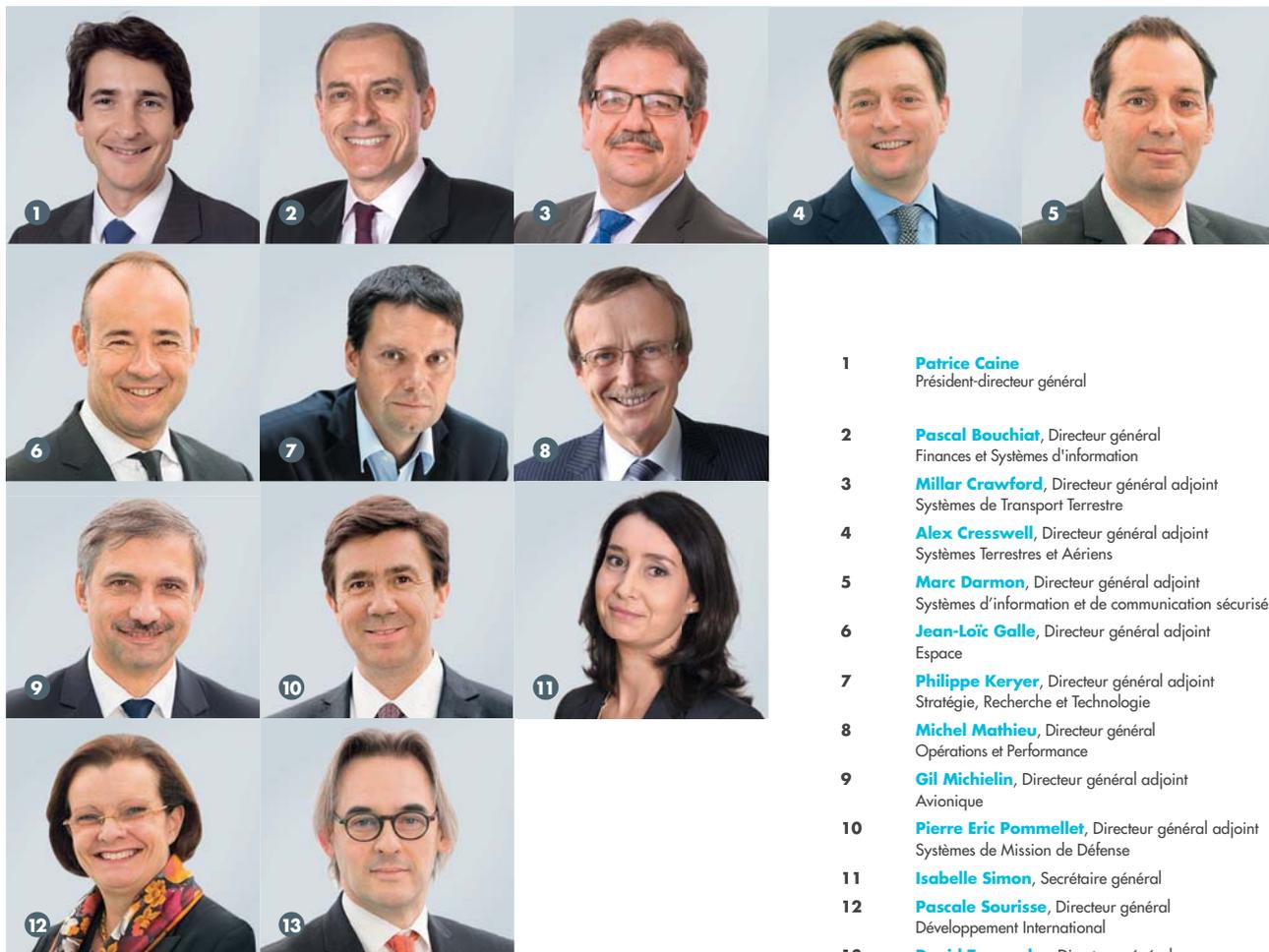
Il se **réunit toutes les deux semaines et met en œuvre les décisions stratégiques** de Thales suivant les orientations définies par le Conseil d'administration.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Afin de répondre aux demandes d'actionnaires qui regrettaient la nature exclusivement court terme de la rémunération du Président-directeur général, le Conseil d'administration, sur la base des propositions formulées par le comité de la gouvernance et des rémunérations, a décidé le 27 février 2017 de procéder à une évolution de la structure et du niveau de rémunération attribuable au Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 :

- > en révisant les niveaux de rémunération fixe et variable annuelle ; et
- > en rééquilibrant la structure de rémunération par la mise en place d'un plan de rémunération de long terme (*Long Term Incentive Plan*), liée notamment à la valeur de l'action Thales.

Conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, cette proposition est soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 17 mai 2017. Un tableau récapitulatif des composantes de la rémunération globale du Président-directeur général est fourni aux actionnaires dans les documents d'assemblée (cf. section 3.5.1.2, p. 150 et suivantes du document de référence 2016).



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

PRINCIPES DE MANAGEMENT

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 la mise en place d'un **système de gestion des risques cohérent, intégré et global**.

Au niveau des normes et législations nationales, 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, de conformité et financiers dans son dispositif de management des risques.

Le système intégré dans une **approche globale de management des risques** de Thales s'appuie sur les moyens suivants :

- un **comité directeur des risques**, 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. En 2016, ce comité s'est tenu une fois ;

- un **comité de supervision des risques** 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. En 2016, le comité de supervision des risques s'est réuni à 6 reprises ;
- une **politique 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 quatre 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 ;

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

Les scénarios de risques sont répartis conformément aux responsabilités définies entre les trois grandes lignes de gouvernance de Thales :

- les **118 entités opérationnelles** portent en priorité la responsabilité des scénarios de risques liés à la conformité aux lois, règlements et processus internes (Chorus 2.0) ;
- les **six Global Business Units** et leurs **24 Business Lines** portent en priorité la responsabilité des scénarios de risques liés aux offres et projets majeurs, à la politique produit, et à la stratégie de leurs activités ;
- les **six directions fonctionnelles Corporate** portent en priorité la responsabilité des scénarios de risques de gouvernance ou d'organisation, et des risques mutualisés au niveau du Groupe (liquidités, change, défaut d'assurance, etc.).

➤ EN SAVOIR PLUS

L'ensemble des risques identifiés et les actions et mesures mises en œuvre par Thales pour faire face à la survenance éventuelle de ces risques sont consultables dans la section 1.1.2 « Facteurs de risques » p. 14 et suivantes du document de référence 2016.

► un **dispositif de contrôle interne**, 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.

Ce dispositif est basé :

- d'une part, sur **deux questionnaires annuels d'autocontrôle** : la lettre d'attestation (*Yearly Attestation Letter*) adressée à chaque directeur d'entité opérationnelle de Thales (114 questionnaires de ce type ont été remplis en 2016) ainsi que le questionnaire ICQ (*Internal Control Questionnaire*) rempli par chaque Direction financière d'entité (opérationnelle et autre), centré sur la fiabilité des données financières et comptables (130 questionnaires de ce type ont été remplis en 2016),
- 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.

En effet, la DARCI conduit chaque année de nombreux audits et missions de conseil. Le plan d'audit, actualisé semestriellement, découle 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* (voir encadré).

L'ensemble de ce système de gestion des risques a pour objectif de :

- protéger les collaborateurs de Thales dans leurs activités professionnelles ;
- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- garantir la résilience de Thales et de ses activités ;
- 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.

En 2016, **73 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 de gestion des risques et du contrôle interne (*Yearly Attestation Letter, Internal Control Questionnaire*).



LA CERTIFICATION IFACI

Le label de Certification de l'IFACI⁽¹⁾ contribue à diffuser en France les bonnes pratiques de l'audit interne.

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

Depuis 2006, la Direction de l'Audit, des Risques, et du Contrôle Interne du Groupe (DARCI) a été continûment certifiée par l'IFACI, ce qui permet d'assurer que ses pratiques sont conformes aux standards internationaux de la profession. Le dernier renouvellement de cette certification professionnelle a été obtenu hors périmètre en mars 2016 pour une durée de trois ans. En mars 2017, l'audit annuel de suivi effectué par l'IFACI a attribué à DARCI un taux de conformité de 97 % avec les 100 exigences du référentiel IFACI.

(1) IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

Responsabilité d'entreprise : une volonté stratégique, source d'innovation et élément clé de la performance

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 2016, le Groupe a atteint pour la cinquième année consécutive le niveau **Global Compact Advanced**⁽¹⁾. Ce classement reconnaît la conformité de Thales au programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies qui, à travers 21 critères

« Il est capital que l'ensemble des activités de Thales soient conduites en toute intégrité mais aussi en parfaite transparence. Cette politique responsable contribue à la notoriété de Thales, à la création de valeur et à la relation de confiance indispensable avec l'ensemble des parties prenantes ⁽²⁾. »

Patrice Caine

Président-directeur général de Thales

spécifiques, est le standard de reporting et de performance le plus élevé en matière de développement responsable.

La politique de responsabilité d'entreprise de Thales accorde une place prépondérante à la conduite durable et responsable des affaires : prévention de la corruption et 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.45) qui a identifié ces thématiques comme des enjeux prioritaires ou majeurs.

Le Code d'éthique, qui rappelle les règles générales et les valeurs que Thales promeut, constitue le socle de la culture d'intégrité de Thales (cf. p.37). Il a été mis à jour en 2015 et adressé nominativement à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.



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.

(1) www.cop-advanced.org

(2) Extrait du Code d'éthique.

Éthique, intégrité et conduite responsable des affaires : une démarche affirmée

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.

Or, 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 (cf. p. 33).

Ainsi le **programme de prévention des risques de corruption**⁽¹⁾ est-il régulièrement évalué et réajusté en fonction des évolutions des risques externes et internes. Il a fait l'objet d'une **certification**

par le cabinet Mazars et l'ADIT⁽²⁾ en juillet 2014. Il s'agit pour Thales de comprendre les risques, de les analyser, de les évaluer puis de mettre en place les dispositifs pour y faire face.

Thales s'appuie également sur les récentes évolutions législatives (loi française relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin II) et réglementaires (norme ISO 37001 « Systèmes de management anti-corruption ») pour identifier les nouvelles opportunités d'amélioration qui pourraient être mises en œuvre en 2017.

EN SAVOIR PLUS

Cf. le Guide de référence Éthique du commerce/Prévention de la corruption, téléchargeable sur www.thalesgroup.com rubrique « Responsabilité \ 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.

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

- une organisation internationale et des ressources dédiées chargées d'assurer la mise en œuvre du dispositif commercial ;
- l'intégration de dispositions relatives à la prévention des risques de corruption au sein des processus opérationnels de l'entreprise ;

- le dispositif d'alerte interne à la disposition des collaborateurs ;
- un système robuste de contrôle interne et d'audit ;
- des programmes d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs du Groupe.

Depuis deux ans, le programme de prévention du risque de corruption de Thales a obtenu la reconnaissance de

plusieurs parties prenantes renommées. L'intégration de Thales dans le **DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Europe et World** a été confirmée pour la seconde année consécutive en 2016. De plus, le Groupe figure désormais **parmi les quatre premières entreprises européennes** de l'index anti-corruption des entreprises du secteur de la Défense publié par l'ONG Transparency International (dernier classement réalisé en 2015).

ÉTHIQUE : SUIVEZ LES GUIDES !

La démarche éthique de Thales se fonde sur la responsabilisation de ses collaborateurs. L'important dispositif d'information et de formation déployé par Thales en appui de sa politique témoigne de la volonté du Groupe d'aller au-delà de la conformité en plaçant l'éthique et la responsabilité d'entreprise au rang des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs. Il revient dès lors à chaque collaborateur d'agir de manière loyale et responsable, sans hésiter à solliciter, si nécessaire, des avis internes.

Outre le Code d'éthique, un ensemble de guides est mis à disposition des collaborateurs sur l'intranet du Groupe. Ces guides sont également téléchargeables sur le site web de Thales :

www.thalesgroup.com/fr/worldwide/groupe/responsibility/key-corporate-responsibility-documents



Le Code d'éthique

Reflétant les valeurs fondamentales de Thales, le Code d'éthique établit les règles de comportement applicables au sein du Groupe vis-à-vis des clients et fournisseurs, des collaborateurs, des actionnaires et marchés financiers, de l'environnement et de la société civile. Les règles figurant dans ce code ne se substituent pas aux législations nationales et internationales applicables dans chaque pays, auxquelles le Groupe se conforme strictement. Elles doivent cependant être connues et appliquées par tous les collaborateurs permanents et occasionnels. Le Code d'éthique a été mis à jour et adressé nominativement à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2015.

*français, anglais, allemand, italien, espagnol, néerlandais, polonais et portugais

Guides de conduite Éthique des Affaires

Prévention de la corruption



Il a pour but non seulement d'expliquer de manière courte et simple les enjeux de la prévention de la corruption mais aussi de proposer des réponses et de préconiser des solutions à mettre en œuvre en fonction des situations plus ou moins complexes rencontrées par les collaborateurs de Thales dans leur quotidien professionnel.

Conflit d'intérêts



Il apporte un éclairage précis sur les situations de conflit d'intérêts de façon à ce que chacun soit en mesure de réagir de façon appropriée et de s'assurer que chaque partie prenante se comporte de façon intègre, dans le respect des principes du Code d'éthique.

Bonnes pratiques en matière de lobbying



Il vise à permettre à chaque collaborateur de mesurer les risques d'une activité de lobbying, d'acquiescer les réflexes nécessaires afin de faire des arbitrages adaptés.

Cadeaux et marques d'hospitalité



Il est applicable à l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe, intègre des éléments d'aide à la décision comme par exemple une règle en quatre points intitulée « Règle des 4R » pour Réglementaire, Raisonnable, Responsable et Répertoire. Pour tenir compte des lois nationales, des jurisprudences, du cadre fiscal ou des spécificités locales et culturelles, des suppléments pays (Royaume-Uni, Allemagne, France, Espagne, Hong Kong, etc.) ont été annexés à ce guide.

Également disponibles

Guide d'utilisation du dispositif d'alerte professionnelle, Guide de bonnes pratiques en matière de gestion de l'information, Guide de bon usage de la messagerie électronique.

Un rôle moteur dans les approches sectorielles internationales

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 est ainsi très **présent dans les instances professionnelles françaises⁽¹⁾** et internationales⁽²⁾ traitant de l'éthique du commerce, ainsi qu'au sein de groupes de travail d'organisations intergouvernementales (OCDE, Nations Unies etc.).

La contribution de Thales à 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), 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 mondiaux pour ce type de transactions.

Une politique éthique soutenue par une organisation solide

Confirmant la **place centrale de l'éthique** et de la **responsabilité d'entreprise** au sein de la stratégie du Groupe, Thales s'est doté, dès 2001, d'un **comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise**. Il vise à faire remonter les attentes des principales parties prenantes du Groupe *via* les représentants des fonctions de l'entreprise en contact permanent avec celles-ci (Direction commerciale pour les clients, Direction des Ressources Humaines pour les collaborateurs, Direction Relations avec les investisseurs, Direction de la Communication pour les médias, etc.).

Les missions de ce comité s'organisent 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. Le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise est présidé par le Secrétaire général du Groupe.

La **Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise** met en œuvre la politique définie par le comité. Elle **contribue à l'évolution des comportements** au sein du Groupe – définition et déploiement des meilleures pratiques – et fixe les standards et processus internes relatifs à l'éthique du commerce – plus spécifiquement en matière de **prévention de la corruption** –, en étroite coordination et de manière transverse avec l'ensemble des directions du Groupe. Elle a également la charge de **prévenir les atteintes au Code d'éthique**.

Des **Responsables Éthique** assurent la diffusion du Code d'éthique et de ses principes dans toutes les unités du Groupe. Leur rôle consiste à **veiller à la formation** et à la **sensibilisation du personnel**, à répondre aux questions sur l'application du code, mais également à décliner la démarche éthique du Groupe aux pratiques et législations locales.

Afin de renforcer la démarche Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales, et **pour que chaque salarié soit acteur** de la prévention des risques, un dispositif d'**alerte éthique** autorisé par la CNIL⁽³⁾ est à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe.

Ce dispositif leur permet :

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

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

➤ EN SAVOIR PLUS

Section 5.3.4.1 « Prévention de la corruption » cf. p. 218 du document de référence 2016.

(1) MEDEF, GIFAS, etc.

(2) ASD (*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe*), ICC (*International Chamber of Commerce*), B20 (*Communauté d'affaires internationale réunissant 22 organisations patronales*), IFBEC (*International Forum on Business Ethical Conduct*).

(3) *Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés*.

Contrôle des exportations : une conformité stricte aux règles



Un contexte fortement régulé

En 2016, 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 utilisés 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 ainsi soumises au **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, ou encore embargo.

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 des États-Unis, auxquels Thales achète chaque année pour plus d'un milliard d'euros de marchandises susceptibles d'être soumises aux règles de contrôle des exportations extraterritoriales en vigueur dans ce pays.

Des processus internes rigoureux

Le respect rigoureux de la réglementation en matière de **contrôle des exportations** est donc essentiel pour assurer le succès durable du Groupe et la préservation de ses actifs. 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. 33).

Le Groupe a mis en place des **systèmes et procédures formelles** pour assurer la **conformité** aux réglementations et contrôles applicables et renforce ces mesures par des programmes de sensibilisation, avec, en particulier, les modules dédiés d'*e-learning* et des alertes sur les évolutions législatives et réglementaires dans le domaine du contrôle des exportations pertinentes pour les activités de Thales.

Les unités opérationnelles s'appuient sur un réseau de spécialistes en charge de surveiller la bonne application au sein des unités opérationnelles des règles de conformité décidées au niveau du Groupe, de suivre les demandes d'autorisations requises et de s'assurer de 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.



ENJEUX



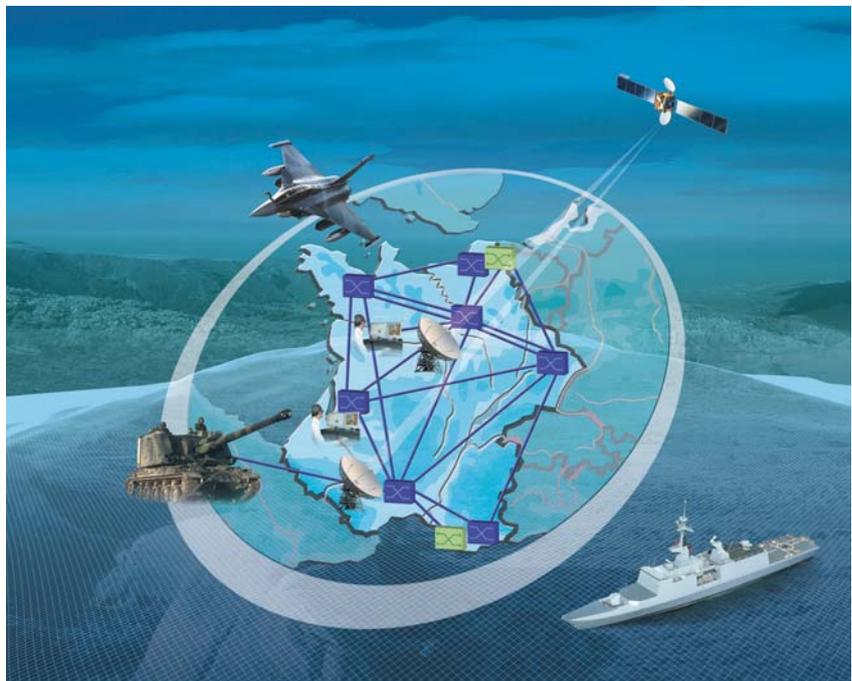
UN MONDE DE PLUS EN PLUS MOBILE, INTERCONNECTÉ ET INTERDÉPENDANT

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

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

Constamment à l'écoute de leur écosystème, les équipes de Thales ont permis au Groupe d'**identifier ses principales parties prenantes** et de **structurer sa politique de dialogue** selon :

- leur **pouvoir d'influence**, c'est-à-dire 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.

Pour mieux piloter **ce dialogue, améliorer la remontée d'information** sur les attentes

et **favoriser la correspondance** entre les attentes exprimées et les objectifs à long terme du Groupe, les parties prenantes ont été regroupées par enjeu prioritaire.

Depuis de nombreuses années, un dialogue constructif, basé sur la confiance, s'est ainsi clairement instauré entre Thales et ses principales parties prenantes, d'ailleurs représentées au comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise Groupe (cf. p. 38).

LES DIFFÉRENTS MODES DE DIALOGUE

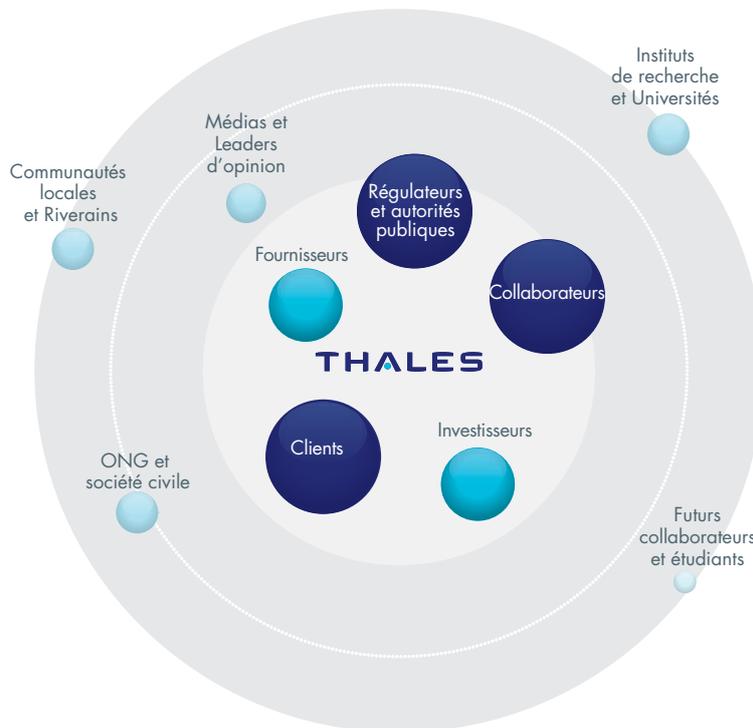
L'écoute des parties prenantes est une composante majeure de la stratégie de responsabilité d'entreprise de Thales. En particulier, dans le cadre de l'analyse de matérialité, leurs attentes ont été prises en compte afin de hiérarchiser les enjeux (cf. p. 45).

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.

Cartographie des parties prenantes de Thales



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 <i>via</i> les <i>Key Account Managers</i>... ➤ Enquêtes annuelles
Investisseurs/Banques 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 <i>via</i> 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 <i>via</i> 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'actionariat principal de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communication externe ➤ Entretiens au cas par cas

Identifier les attentes prioritaires des parties prenantes

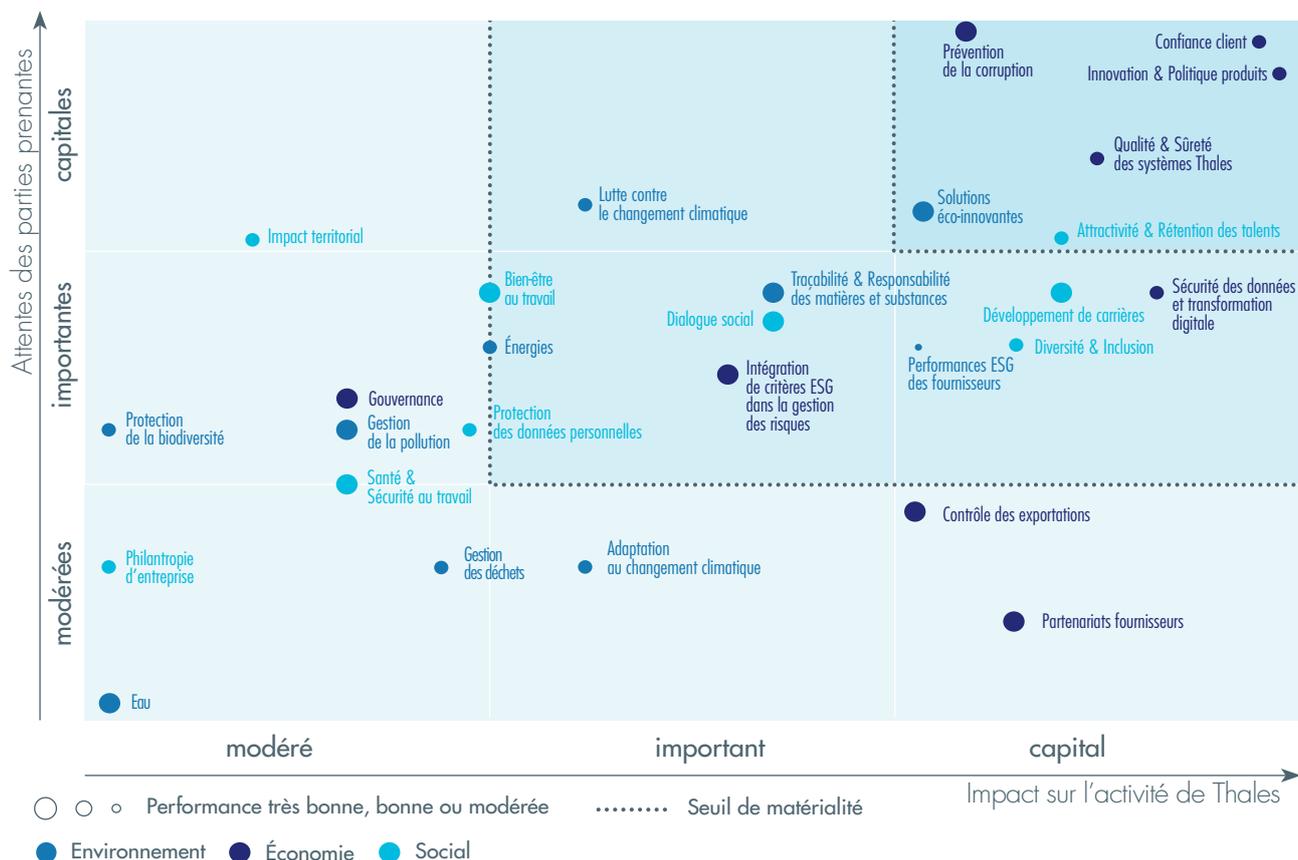
Le dialogue avec les parties prenantes ainsi que la constitution d'ateliers internes spécifiques ont permis d'**identifier** et de **classifier les enjeux de Thales** sur les **plans environnemental, social et économique** en fonction :

- 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. 58) : 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.

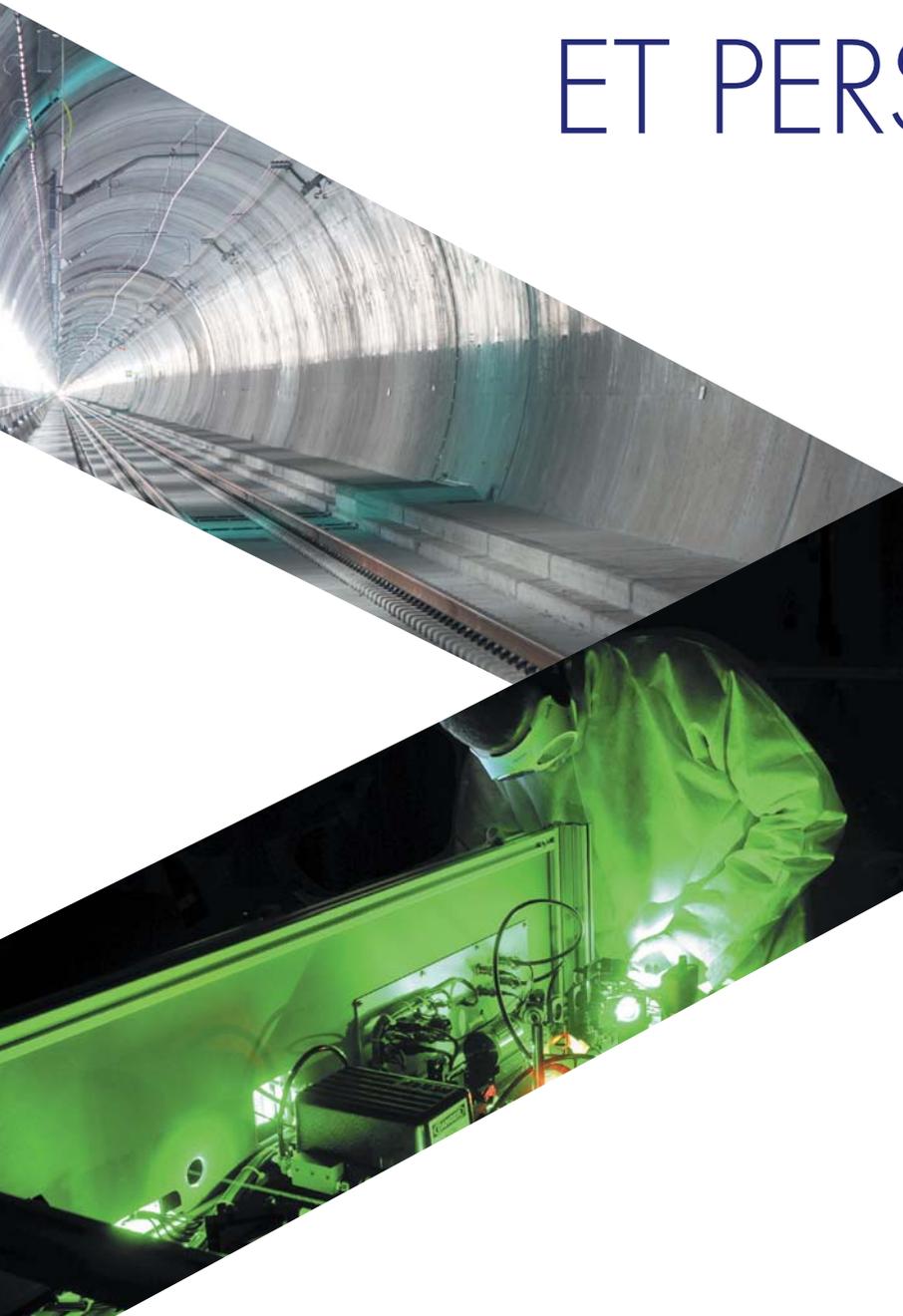
Enjeux prioritaires

Enjeux	Contexte	Réponse Thales
 <p>PRÉVENTION DE LA CORRUPTION</p>	<p>La corruption représente un risque majeur pour les multinationales, en particulier pour celles qui font des marchés émergents un axe fort de leur développement à l'international. Les pratiques de sollicitation, d'extorsion ou de corruption passive sont encore très fréquentes dans nombre de pays à faible gouvernance. Or, ce type de pratiques expose les entreprises, ainsi que leurs responsables, à des sanctions civiles et pénales et peut être très préjudiciable en termes de réputation.</p>	<p>Déploiement de mesures, procédures et contrôles pour lutter contre d'éventuelles pratiques contraires à l'éthique des affaires.</p> <p>EN SAVOIR PLUS</p> <ul style="list-style-type: none"> > « Éthique, intégrité et conduite responsable des affaires » (cf. p. 36) > Section 5.3.4.1 « Prévention de la corruption » p.218 du document de référence 2016
 <p>CONFIANCE CLIENTS</p>	<p>De par leur nature complexe et leur impact – opérationnel, organisationnel, etc.–, les systèmes critiques conçus par Thales exigent une relation de confiance sans faille avec ses clients. La combinaison des connaissances métier et de l'expertise technique de Thales constitue en outre un différenciateur clé sur nombre de marchés. La confiance et la proximité client sont les garants de la qualité durable des relations de Thales avec ses clients.</p>	<p>Travail de partenariat, écoute des attentes et anticipation des besoins dans l'objectif d'atteindre une satisfaction des clients sur le long terme.</p> <p>EN SAVOIR PLUS</p> <p>« L'excellence au service de nos clients » (cf. p. 68)</p>
 <p>INNOVATION & POLITIQUE PRODUITS</p>	<p>Pour fournir à ses clients les solutions de pointe qui leur permettront d'améliorer durablement leur performance et de gagner en compétitivité dans un environnement mondialisé, Thales se doit de non seulement maîtriser un ensemble de technologies clés pour ses systèmes critiques (grands systèmes logiciels, électronique embarquée pour toutes les plates-formes communications et transactions sécurisées, technologies de détection et de supervision, technologies spatiales...) mais aussi d'assurer son avance technologique en proposant des innovations de rupture qui feront la différence.</p>	<p>Innovation sur les processus et l'organisation, effort de R&D soutenu, innovations technologiques et politique produits.</p> <p>EN SAVOIR PLUS</p> <ul style="list-style-type: none"> > « Recherche et innovation : les clés de la compétitivité et de la croissance » (cf. p. 54) > Section 2.2 « Recherche et innovation » p. 112 du document de référence 2016

Enjeux	Contexte	Réponse Thales
 <p>QUALITÉ ET SÛRETÉ DES SYSTÈMES THALES</p>	<p>Thales opère sur des marchés vitaux pour le fonctionnement des sociétés. Pour les systèmes critiques qu'il conçoit, les enjeux de qualité (incluant le respect des coûts et des délais) et de sûreté sont prépondérants.</p>	<p>Processus (système de management Chorus 2.0) déployés tout au long de la chaîne de valeur permettant d'assurer la qualité et la sûreté des systèmes Thales (produits & services...).</p> <p>EN SAVOIR PLUS</p> <hr/> <p>« Ambition 10/ Excellence dans la réalisation » (cf. p.61)</p>
 <p>SOLUTIONS ÉCO-INNOVANTES</p>	<p>Le développement économique mondial, l'urbanisation croissante et l'évolution des modes de vie renforcent les besoins en transport, en connectivité et en gestion économe des ressources. Dans le même temps, le dérèglement climatique entraîne de graves conséquences pour la planète et pour la vie de ses habitants. La société, de plus en plus technologique, doit intégrer ces défis environnementaux.</p> <p>Partout dans le monde, les clients de Thales cherchent à mieux comprendre leur environnement, accompagner le développement de l'urbanisation, la croissance du trafic aérien, créer les conditions d'une mobilité durable et des villes plus intelligentes, tout en contribuant à réduire l'empreinte environnementale de l'activité humaine.</p>	<p>Thales conçoit et développe de nouveaux produits tenant compte de critères environnementaux et/ ou présentant un bénéfice pour l'environnement.</p> <p>EN SAVOIR PLUS</p> <hr/> <p>« Une démarche en phase avec les grands défis environnementaux » (cf. p.78)</p>
 <p>ATTRACTIVITÉ ET RÉTENTION DES TALENTS</p>	<p>La réussite et la performance de Thales reposent sur l'expertise de ses équipes. Elles dépendent donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de sa capacité à recruter sur les différents marchés de l'emploi, en France et à l'étranger ; ➤ de la qualité des compétences clés et de l'engagement de ses équipes ; ➤ de sa capacité à gérer globalement tous les talents nécessaires au développement de son activité dans le monde. 	<p>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.</p> <p>EN SAVOIR PLUS</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ➤ « Des politiques valorisant le capital humain » (cf. p.73) ➤ Bilan social 2016 ➤ Section 5.1 « Informations sociales » p. 186 et suivantes du document de référence 2016



STRATÉGIE ET PERSPECTIVES



LES GRANDS CHANTIERS STRATÉGIQUES

Transformation numérique : un enjeu majeur

Thales accompagne ses clients dans leur transformation

La **transformation numérique** est un bouleversement majeur qui s'opère depuis un quart de siècle, impactant nos existences, nos manières de communiquer, d'interagir, de produire, de réfléchir, que ce soit dans un cadre privé, professionnel, associatif...

Aux côtés d'autres groupes, **Thales** est un **pionnier** et un **pilier** de ce monde connecté. Entreprise du numérique par nature, Thales conserve son **leadership** dans la **maîtrise des nouvelles technologies** qui lui permettent de

proposer à ses clients des **solutions créatrices de valeur** pour réussir le défi de la **transformation numérique**.

Chez Thales, plus de **25 000 ingénieurs** (sur un effectif total de 64 000 personnes) travaillent aujourd'hui sur les systèmes et les logiciels : des satellites de télécommunications à très haut débit aux moyens de communication ultra-sécurisés des forces armées sur les théâtres d'opération, de la gestion du trafic aérien à la connectivité à bord des avions, en passant par la signalisation ferroviaire ou la sécurisation de 80 % des transactions bancaires dématérialisées dans le monde.

Réussir la transition numérique suppose non seulement de **maîtriser** aussi bien les **technologies** liées à la connectivité que les **risques** et cybermenaces liés à une interconnexion massive, mais aussi de savoir tirer parti des immenses quantités de données recueillies (*big data*), notamment en utilisant des **techniques d'intelligence artificielle**.

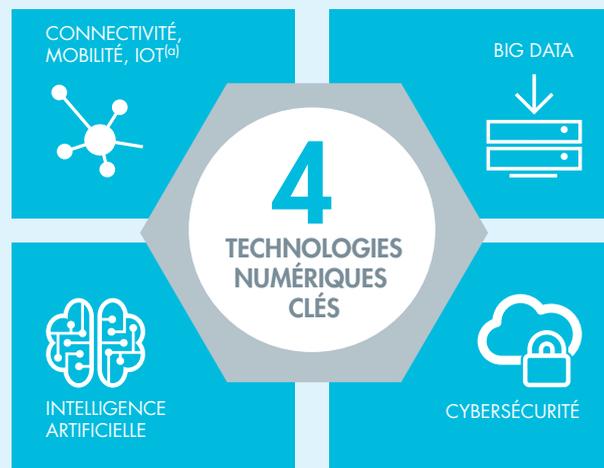
Au cœur des missions les plus critiques, Thales, **leader européen de la cybersécurité**, fournit un éventail complet de services et solutions qui assurent une **transformation numérique sécurisée**.

Les quatre piliers de la transformation numérique

Thales construit et développe son expertise numérique autour de quatre grandes technologies du monde digital :

- la connectivité des plateformes (internet des objets dans le monde professionnel) ;
- le *big data* et le *data analytics* (cf. p. 53) ;
- l'intelligence artificielle (cf. p. 54) ;
- la cybersécurité (cf. p. 52).

(a) *IoT* : Internet of Things ou, en français, internet des objets



Le moteur de la transformation du Groupe

Pour Thales, la transformation numérique est également un formidable accélérateur, source d'une croissance rentable et d'un véritable changement culturel. En offrant au Groupe l'opportunité de revisiter en profondeur sa chaîne de valeur – expérience client, politique et cycle produit, relation partenaires/fournisseurs, organisation interne... – pour gagner en « agilité », **augmenter son efficacité opérationnelle** et **améliorer sa compétitivité**, elle contribue à **conforter durablement son leadership** sur ses marchés.

Orientée autour de trois « axes » prioritaires – clients, opérations, capital humain –, cette initiative stratégique est orchestrée au plus haut niveau du Groupe par le « Digital Transformation Office » (cf. encadré). Soucieuse de s'inscrire dans une démarche d'innovation ouverte, elle s'inspire des meilleures idées et pratiques observées à l'extérieur (partenaires, *start-up*...) et en interne.

Un vaste appel à projets (« Digital PoC⁽¹⁾ Factory ») a ainsi été lancé pour la première fois en 2016 dans le cadre d'une initiative Groupe pour encourager la mise en œuvre de « Proof-of-Concept » autour de la transformation numérique. Cette initiative a pour objectif d'être un catalyseur de notre transformation numérique, nous permettant de passer du stade de l'idée prometteuse à la démonstration concrète en mettant l'accent sur les bénéfices apportés par ces nouvelles technologies. Le mot d'ordre ? *Think BIG – start small – move FAST!*⁽²⁾

Sur les 221 idées de projet d'expérimentation numérique qui ont été soumises en 2016 (350 participants, 14 pays), six ont été identifiées comme des « initiatives de transformation » globales, à l'échelle du Groupe. Citons par exemple : le déploiement d'une

PoC⁽¹⁾ Factory : les chiffres 2016



Digital Platform (plateforme numérique) pour, notamment, faciliter l'installation et l'usage d'applications métier qui interagissent avec notre écosystème interne et externe, la création d'un *Data Lake* (lac de données) pour analyser et tirer profit de toutes les données internes disponibles au moyen de technologies *big data*, le déploiement d'une première vague de propositions interactives (au format iBook) pour les clients...

Vingt et une autres initiatives concernant plus spécifiquement les fonctions Corporate et les activités mondiales (*Global Business Units*) ont également été retenues. Toutes sont d'ores et déjà mises en œuvre sous le pilotage du *Digital Transformation Office*. Un nouvel appel à projets a été lancé en mars 2017 à l'échelle du Groupe, avec une priorité portant sur les nouveaux *business models* ainsi que sur l'engagement et la compréhension client.

UNE APPROCHE ORIGINALE : LE DIGITAL TRANSFORMATION OFFICE

Constitué de neuf membres issus de fonctions diverses – marketing, R&D, innovation, opérations, systèmes d'information, ressources humaines... – et placé sous l'autorité du Directeur général adjoint Stratégie, Recherche et Technologie de Thales, le *Digital Transformation Office* est organisé autour de quatre missions fondamentales :

- identifier et mettre en œuvre des initiatives transverses ;
- aider les entités du Groupe à formaliser et exécuter une feuille de route de transformation numérique ;
- faciliter la fertilisation croisée d'initiatives au sein du Groupe ;
- constituer et développer des « organisations digitales » au sein de Thales.

➤ EN SAVOIR PLUS

Le numérique, formidable accélérateur d'innovation : events.thalesgroup.com/innovdays

(1) PoC = Proof of Concept, preuve de concept ou démonstration de faisabilité.

(2) Penser grand, commencer petit, bouger vite !

La cybersécurité, facteur critique de la transformation numérique

Catalyseur d'efficacité et de performance, la transformation numérique rend aussi les entreprises plus vulnérables face à la cybermenace. Les technologies qui sous-tendent l'évolution numérique – *cloud computing*, mobilité... – exposent les systèmes d'information aux **risques d'intrusion, d'attaque ou de sabotage**. Les nouveaux usages liés à l'internet des

objets amplifient encore les vulnérabilités. Ainsi, actuellement, plus d'un million de cyberattaques sont détectées chaque jour⁽¹⁾ à travers le monde et nul ne peut se prétendre à l'abri. Désormais, toutes les organisations en font aujourd'hui l'expérience, souvent douloureuse : **la sécurité est bien un enjeu majeur de la transformation numérique.**



Thales a développé une expertise unique pour répondre aux exigences de sécurité extrêmement élevées de ses clients et les accompagner dans leur transformation numérique. De l'aéronautique aux opérateurs télécoms en passant par les Opérateurs d'Importance Vitale (OIV), les banques, les opérateurs de transport ou, bien entendu, la défense, les systèmes d'information sécurisés par Thales partagent le même **très haut niveau d'exigence**.

Fort de 1 500 experts de la cybersécurité, Thales propose une **défense active et évolutive des systèmes d'information** adaptée aux contextes les plus sensibles : **audit**

de sécurité et **tests** d'intrusion réalisés par ses équipes de « *hackers* éthiques » ; centres opérationnels de sécurité (SOC) veillant de bout en bout sur les systèmes d'information critiques de 130 grands comptes dont les exigences de sécurité sont particulièrement élevées ; déploiement d'une Force d'Intervention Rapide (FIR) en cas d'attaque ; sécurisation des données...

Aujourd'hui, Thales fournit des solutions de sécurité qui participent à la protection des systèmes d'information et des données critiques de 19 des 20 plus grandes banques mondiales et 9 des 10 géants mondiaux de l'Internet.

DES PARTENARIATS DE 1^{ER} PLAN

Acteur de la révolution énergétique en cours, **Engie** place le digital au cœur de sa stratégie et prévoit notamment de consacrer 1,5 Md€ sur trois ans pour les nouveaux business et le numérique. Réseaux intelligents, maintenance prédictive, Internet des Objets, Engie traite un nombre croissant de flux d'informations.

Dans ce contexte de mutation accélérée, le Groupe énergétique a confié à Thales la cybersécurité de son système informatique. Thales assurera pour une durée de cinq ans la supervision de sécurité 24h/24 et 7j/7 du système d'information d'Engie. Les deux groupes ont décidé d'unir leurs compétences au sein d'un *Security Operation Center* (ou SOC) mondial dont l'objectif est de maintenir au plus haut niveau la capacité de prévention et de réaction et de garantir à Engie un environnement de sécurité optimale, en particulier dans le domaine industriel.

Dans le cadre d'un partenariat stratégique signé en juin 2016, **Cisco**, leader mondial des technologies de l'information et Thales, leader européen de la cybersécurité et leader mondial de la protection des données, ont développé une nouvelle solution souveraine de cybersécurité afin de mieux détecter et contrer les cyberattaques. Inédite, elle conjugue les savoir-faire des deux groupes pour mieux protéger les systèmes d'information des Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) contre les cybermenaces.

(1) Symantec Internet Security Threat Report 2016.

Du big data à la smart information

Les systèmes de communication (réseaux sociaux, applications téléphoniques, etc.) produisent déjà des quantités phénoménales de données : on estime que 90 % des données existantes ont été générées au cours des deux dernières années. Or, la multiplication attendue des objets connectés (capteurs routiers, GPS, compteurs électriques intelligents, montres, lunettes...), déjà présents dans de nombreux domaines, va encore accentuer le phénomène en générant des milliards de données supplémentaires.

Pour Thales – qui s’est intéressé au sujet dès 2009, dans le contexte d’un projet de R&D collaborative portant sur la détection et l’investigation de la fraude à la carte bancaire sur Internet en France – le phénomène *big data* est une évolution naturelle de son cœur de métier.

Grâce à un effort important de recherche engagé de longue date, le Groupe a su **développer des technologies innovantes de traitement des données** (parallélisation ou linéarisation des algorithmes) adaptées à cette volumétrie en constante évolution.

Aujourd’hui, le Groupe est le **seul industriel européen à maîtriser les technologies de cryptologie et les architectures de sécurité** qui permettent de garantir tous les niveaux de confidentialité, depuis le niveau commercial jusqu’au niveau top secret.

De plus, pour maintenir et développer cette avance technologique, Thales a créé avec l’Université Pierre et Marie Curie un laboratoire commun qui développe des méthodes et technologies de *big data* et *big analytics*, principalement pour les domaines de la cybersécurité, du cybercrime, du renseignement et du transport ferroviaire et aérien.

Thales s’emploie par ailleurs à développer les compétences indispensables en recrutant des Data Scientists, combinant une expertise dans les **techniques d’analyse de données** et des **statistiques avancées**, dans les technologies et outils informatiques des nouvelles bases de données (NoSQL et NewSQL...) et des nouveaux modes d’implémentation des algorithmes (Hadoop Pig/Hive, MapReduce, Storm) ainsi qu’un **savoir-faire métier** dans les domaines d’application des données étudiées.

Parmi nos réalisations :

- Satellite Gaia : pour classer plus d’un milliard de corps célestes de notre galaxie, l’infrastructure de calcul Thales doit traiter un pétaoctet (10^{15} octets) de données ;
- Cybersécurité : les technologies *big data/big analytics* mises en œuvre par Thales permettent de consolider les historiques d’informations internes et externes afin de détecter, comprendre

Big data fait référence à des ensembles de données dont la taille va au-delà de la capacité actuelle des logiciels de gestion de base de données pour capturer/stocker/gérer et analyser.

En particulier, dans les domaines de Thales, la variabilité et la vélocité des données revêtent souvent plus d’importance que leur volume.

La problématique du *big data* n’est donc pas seulement liée aux questions de volume des données, mais aussi aux questions de complexité de gestion de celles-ci (ex. grands graphes connectés dans le champ sémantique).

(Source : Mac Kinsey Global Institute)

et analyser les cybermenaces et y répondre ;

- Analyse des réseaux sociaux ;
- Aéroports : analyse des flux de passagers en temps réel pour optimiser les opérations et la sécurité des plateformes aéroportuaires.
- Solutions de gestion du trafic aérien – ATM (*Air Traffic Management*) – pour renforcer la prédictibilité des vols et ainsi fournir aux passagers des informations plus précises sur la ponctualité des horaires ;
- Solutions de maintenance prédictive destinées aux activités ferroviaires.

THALES ET LE *BIG DATA* : UN POSITIONNEMENT UNIQUE

Une approche globale :

Maîtrise des infrastructures *big data*
Big analytics et *visual analytics* pour extraire la valeur des données

au service des besoins opérationnels de ses clients...

Les systèmes fournis par Thales génèrent et traitent des volumes énormes de données
 L’expertise sécurité et cybersécurité de Thales garantit la protection et la sécurité des données

...soutenue par un effort important de R&D

Plus de **25 000 collaborateurs** sont impliqués dans les activités de R&D

LE *BIG DATA* AU CŒUR DE LA CHAÎNE DE DÉCISION CRITIQUE

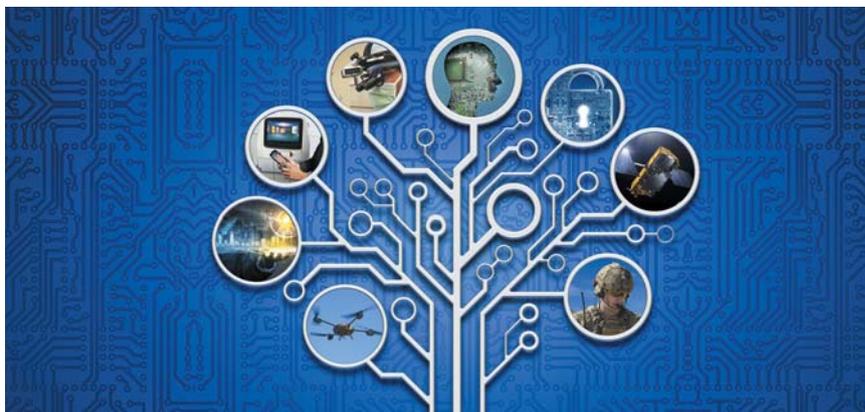
Le rôle de Thales est d’aider ses clients à remplir leur mission en leur fournissant les outils technologiques permettant de collecter les données, de les traiter, de les diffuser et, ainsi de décrypter l’environnement et d’en maîtriser la complexité pour choisir la meilleure option, agir et obtenir les meilleurs résultats. Dans cette maîtrise de « la chaîne de décision critique », le *big analytics* est pour Thales une technologie « cœur » et un différenciateur clé. En tant que grand opérateur d’infrastructures critiques, Thales bénéficie de l’accès aux données et aux systèmes de ses clients. Cet avantage associé à la capacité de Thales de coupler des expertises avancées dans les domaines du *big analytics*, de la sécurité et du *cloud* sécurisé avec la connaissance métier fait de l’entreprise un acteur unique sur le marché.

L'intelligence artificielle au service de l'intelligence humaine

Le **renouveau de l'Intelligence Artificielle** représente un **potentiel majeur** pour tous les domaines de Thales mais aussi pour l'ingénierie, l'industrie ou les fonctions supports. Ce terme « intelligence artificielle » souvent abrégé par le sigle « I.A. » regroupe les sciences et technologies qui permettent d'imiter, d'étendre et/ou d'augmenter l'intelligence humaine avec des machines.

Réparties au sein des différents centres de recherche de Thales (France, Canada, Grande Bretagne, Pays-Bas et Singapour) et dans les activités mondiales, les **expertises en intelligence artificielle** du Groupe couvrent aujourd'hui :

- la modélisation et la représentation des données, informations et connaissances métier ;
- les systèmes à base de connaissance ;
- le raisonnement spatio-temporel et dans l'incertitude ;
- les technologies inhérentes à la perception (traitement de signal, image et vidéo) ;
- le traitement de l'information sémantique (texte, audio...) reposant sur des technologies de traitement de langage naturel, les méthodes d'apprentissage y compris les approches neuronales :



- les technologies comme les systèmes à base de règles, la réalité virtuelle ou augmentée, l'apprentissage, les solveurs de problème combinatoire, les systèmes multi-agents et les outils d'aide à la décision.

De plus, quand l'aléa s'en mêle, les approches décisionnelles développées recherchent des solutions plus robustes, optimales dans un sens différent, pour refléter la stratégie du décideur : risqué ou averse au risque.

Ainsi, avec l'émergence du *big data* et surtout la disponibilité des données, des capacités de calcul de plus en plus importantes, les systèmes d'aide à la décision et surtout, l'avènement d'algorithmes comme le *Deep Learning*, **l'intelligence artificielle est une technologie clé** ouvrant pour Thales la porte à une multitude de nouvelles applications pour la défense, la sécurité et la cybersécurité, l'espace, l'aéronautique et le transport terrestre mais aussi l'industrie (optimisation du rendement de la production) ou les services support avec par exemple la maintenance prédictive.

RUPTURES TECHNOLOGIQUES

Les innovations de rupture permettent au Groupe de réussir d'importantes percées technologiques et de conforter sa croissance future. Quelques exemples récents :

- À l'automne 2016, Thales a dévoilé l'**Autonomous Underwater and Surface System (AUSS)**, véritable rupture en termes de concept et de technologies dans le domaine de la surveillance maritime. Dans un environnement hostile et dangereux, les systèmes autonomes constituent la réponse moderne dont souhaitent se doter les forces navales. L'AUSS est un drone hybride conçu selon un concept de propulsion totalement nouveau. Capable de naviguer avec agilité et en toute sécurité aussi bien sous l'eau qu'à la surface, sachant éviter tous les

obstacles, l'AUSS remplira des missions de surveillance maritime, de collecte du renseignement en surface, de lutte anti sous-marine et de lutte contre les mines.

Pour mener à bien ce développement dans un temps record de trois ans, Thales a créé avec 18 PME françaises un véritable écosystème d'innovation dans un laboratoire intégré et tenu secret. L'équipe multidisciplinaire a travaillé en mode *start-up* depuis la phase de création jusqu'aux essais en mer.

- Développé par Thales Alenia Space, le **dirigeable stratosphérique autonome Stratobus** – à mi-chemin entre le satellite et le drone – couvrira, à l'horizon 2020, une zone d'observation de 200 km. Réutilisable, reconfigurable (missions télécoms, optique, surveillance,

gestion de l'environnement...) et réparable, Stratobus, de par sa portée régionale détaillée, sera parfaitement complémentaire de la couverture plus globale du satellite.

- En partenariat avec l'opérateur de satellites SES, Thales travaille sur une offre de **connexion internet haut débit à bord des avions**. Dans le cadre de ce partenariat, SES a commandé à Thales Alenia Space un satellite optimisé spécifiquement pour cette application, qui sera lancé en 2020. Ainsi, les passagers auront accès à des services Internet exhaustifs incluant le *streaming* vidéo, les jeux, les réseaux sociaux et la télévision en direct. Thales se positionne ainsi sur l'un des marchés les plus prometteurs de l'aviation (5,4 MdUSD en 2023 selon le cabinet Euroconsult).

Recherche et innovation : les clés de la compétitivité et de la croissance

“ Inventer aujourd’hui les produits de demain ”

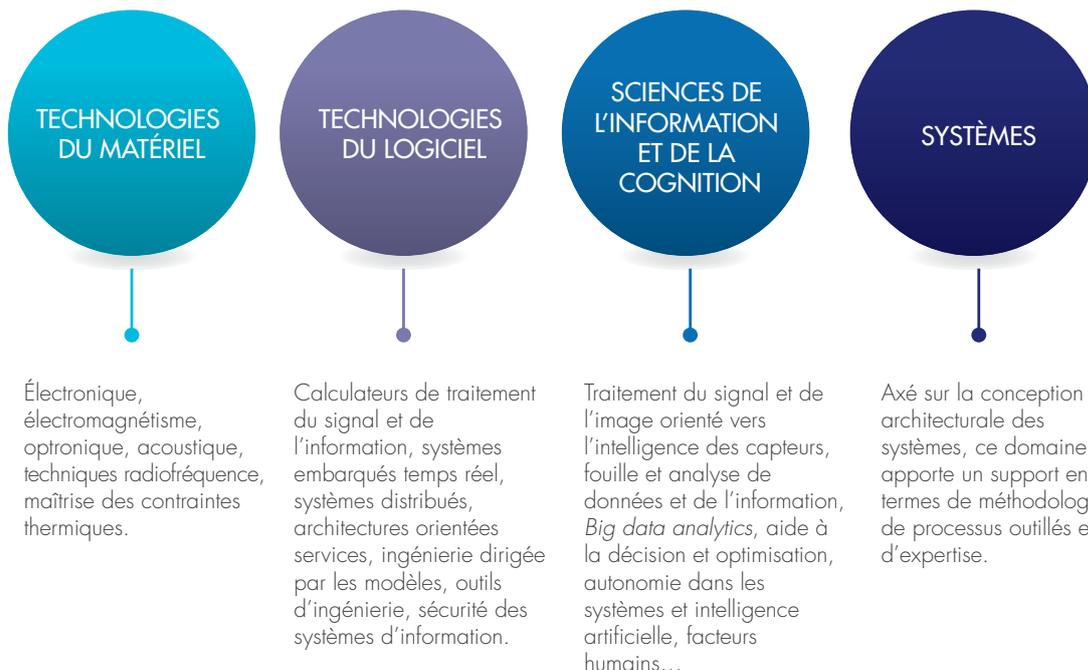
Pour Thales, **l’innovation** recouvre toute nouveauté, toute rupture par rapport à l’existant qui crée de la valeur perçue par le client, que ce soit dans les processus, les organisations, les solutions techniques ou encore dans les relations et interactions avec ses clients et ses marchés.

Axe stratégique majeur de différenciation, l’innovation doit être visible sur le marché. On ne se déclare pas innovant : on est **reconnu comme tel par ses clients**, ses **compétiteurs et son écosystème**.

Thales possède une **force technologique**, développée en continu grâce à des **investissements permanents en R&D**. L’activité de recherche est conduite selon des orientations visant à apporter les éléments de compétitivité nécessaires à la conception et au développement des systèmes d’information critiques – en particulier les technologies de détection, d’analyse, ou d’élaboration de décision – dont les clients du Groupe ont besoin sur l’ensemble des marchés (aéronautique, spatial, transport terrestre, défense et sécurité).

Maîtriser des technologies de plus en plus sophistiquées : quatre domaines de recherche clés

pour concevoir les briques technologiques qui innervent toutes les activités du Groupe et lui permettent de concevoir des solutions délivrant une proposition de valeur compétitive sur le marché.



Une innovation ouverte et connectée sur l'extérieur

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 ainsi de synergies entre :

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

Le dispositif de R&D de Thales tire 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 :

- dans les centres de recherche de Thales Research & Technology, qui pratiquent un système d'innovation ouverte, fortement interactif tant avec le milieu académique qu'avec les entités opérationnelles du Groupe et les entreprises innovantes ;

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

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

Dans les pays à forte croissance, Thales **poursuit le développement d'espaces d'innovation locaux (innovation hubs)** pour continuer d'engager, avec ses clients, les interactions productives conduisant à la création de nouveaux différenciateurs, répondant au plus près de leurs besoins et de leurs contraintes (selon les domaines d'activité, la maturité du marché, les attentes opérationnelles, les dimensions culturelles, etc.) pour la réussite de leur transformation numérique.

Plus de 10 *innovation hubs* – véritables concentrateurs d'innovations fondées sur de **nouvelles approches méthodologiques de conception collaborative** , mêlant simulation, visualisation et prototypage rapide – sont aujourd'hui opérationnels dans le monde.

SE RESSOURCER AVEC LES START-UP

En 2016, Thales a intensifié sa démarche d'innovation ouverte avec les *start-up* qui composent un écosystème particulièrement dynamique au sein duquel le Groupe cherche à identifier l'émergence de nouvelles technologies, voire de nouveaux services et *business models*. Ces *start-up* représentent un potentiel de partenaires, de fournisseurs et peuvent aussi présenter un intérêt pour une prise de participation.

En France, le Groupe s'est rapproché des différents incubateurs et accélérateurs particulièrement performants : Thales est ainsi membre fondateur de l'accélérateur Starburst (Paris), spécialisé dans le domaine aéronautique et le spatial, dans lequel il a renforcé sa participation en 2016 pour l'accompagner dans son développement en Amérique du Nord et en Allemagne. Aux États-Unis, les liens sont en place avec les écosystèmes d'innovation de Boston (centré sur le MIT) et de la Silicon Valley.

En deux ans, plus de 300 *start-up* ont été analysées et 25 projets concrets ont été lancés avec des unités opérationnelles du Groupe, notamment dans les domaines de l'avionique, de l'optronique et de la cybersécurité.

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE DANS L'AVIATION

À Boston (États-Unis), l'*innovation hub xPlor* se consacre notamment au *big data analytics* sur le marché de l'aviation en s'appuyant sur l'expertise développée dans les centres de recherche de Thales en France et au Canada. L'analyse des flux de données extrêmement importants générés par ce secteur d'activité est une source de création de valeur pour les compagnies aériennes, les aéroports et les services de navigation : aide à la décision, détection d'anomalies et prédiction d'événements liés au trafic ou à la maintenance. Les premières démonstrations portant sur la maintenance prédictive des équipements de multimédia de bord, sur la prédiction fine des horaires des vols à l'arrivée ou sur l'offre de nouveaux services aux passagers se sont avérées très concluantes.



Une gestion dynamique de la propriété intellectuelle

Une nouvelle fois en 2016, **Thales** figure au palmarès **Clarivate Analytics** (ex 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. Depuis 2011, Thales a eu le privilège de faire à quatre reprises partie de ce classement prestigieux, prouvant ainsi, sur la durée, l'importance pour le Groupe d'une gestion de propriété intellectuelle active et ambitieuse.

En 2016, Thales a déposé près de **300 nouvelles demandes de brevets**.

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. Le portefeuille, qui compte plus de 15 000 brevets, est adapté régulièrement aux besoins des unités opérationnelles, notamment pour la préservation de leurs parts de marché.



REPÈRES



Plus d'un tiers des effectifs (env. 25 000 personnes) est constitué d'ingénieurs et de chercheurs.



En 2016, **743 M€** consacrés à la R&D (autofinancée), soit environ 5 % du chiffre d'affaires.



Un portefeuille de **15 000** brevets et **300** nouvelles demandes en 2016.



5 centres de recherche dans le monde : 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.



Attractivité auprès des jeunes scientifiques : **200 doctorants** sont soutenus chaque année par Thales dans le monde.



Thales soutient également une dizaine de **chaires d'enseignement** en cohérence avec ses orientations techniques.



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.

NOTRE VISION : AMBITION 10

Construire un groupe en croissance, plus global et plus rentable



S'appuyant sur les atouts uniques du Groupe, **Ambition 10**, le plan stratégique à 10 ans lancé en 2013, est construit sur trois piliers : la croissance, la compétitivité et les talents. Il vise à :

- **renouer avec la croissance profitable du chiffre d'affaires** ;
- **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.

Construit par les unités et pour les unités, Ambition Boost est le programme de performance au service d'Ambition 10. Structurant la feuille de route du Groupe, Ambition Boost 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



Depuis son lancement, **Ambition 10** confirme sa pertinence :

- **retour de la croissance durable** du chiffre d'affaires : + 6,8 % en croissance organique en 2016 après + 4,5 % en 2015 ;
- **forte croissance** sur les marchés émergents (+ 14 % en 2016, après + 16 % en 2015) ;
- **déploiement** dans l'ensemble du Groupe de la plateforme d'ingénierie Orchestra, unique en son genre (conçue et développée par Thales en 2014-2016).

Croissance durable du chiffre d'affaires



Croissance : soutenir notre ambition

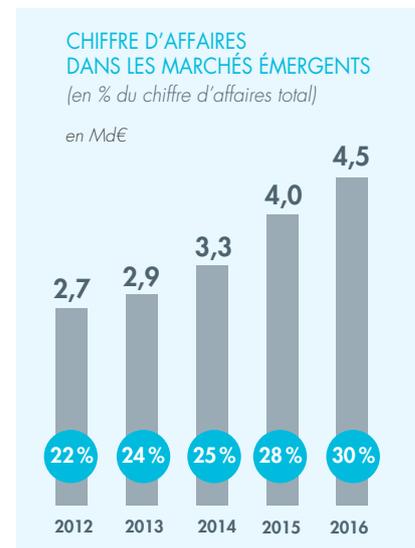
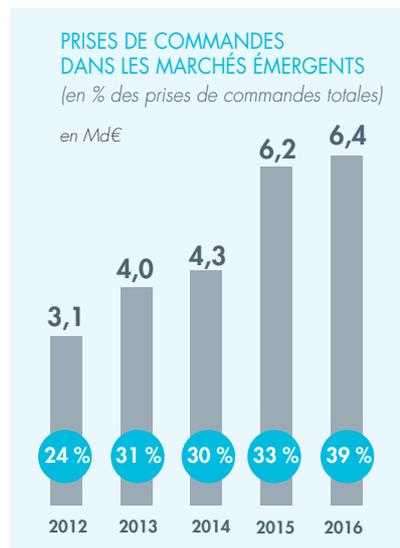
Pour retrouver le chemin d'une croissance profitable, le Groupe se focalise sur trois facteurs majeurs :

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

Les marchés émergents (pays situés en Asie, en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Afrique) 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 d'entre eux, qui remonte parfois à **plus de 60 ans**, comme par exemple en Inde. Le Groupe a ainsi mis en place une organisation commerciale adaptée, dirigée au plus haut niveau de l'entreprise, et s'est organisé pour obtenir plus de valeur ajoutée localement ou organiser des transferts de technologies.

Depuis cinq années consécutives, Thales enregistre une hausse régulière de ses résultats sur ces marchés :



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. En 2016, Thales a ainsi engrangé 14 grandes commandes de 100 M€, pour un montant total de 4,7 Md€ (cf. p. 14, Performances financières), après une année record en 2015 (24 grands contrats).

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 innovantes à forte 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 près d'un tiers de son chiffre d'affaires (30 %) dans les pays émergents. Or ces pays représentent moins de 7 % 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. Le **développement de son empreinte industrielle** permet d'accroître la part de chiffre d'affaires de production locale, d'en réduire les coûts de production et d'améliorer sa compétitivité.

Dans ce cadre, Thales a développé un processus strict de sélection et de qualification des partenaires industriels locaux, visant 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.

L'**ingénierie** est au cœur de la valeur ajoutée de Thales : 25 000 ingénieurs dans le monde (plus d'un tiers 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-up**, ou la **co-innovation avec ses clients** (cf. p. 112 du document de référence 2016). 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.

DES ACQUISITIONS CIBLÉES

La politique d'acquisition vient en soutien de cette dynamique, se focalisant sur des briques technologiques ciblées, acquises pour renforcer les activités en croissance rapide.

En 2016, Thales a ainsi finalisé l'acquisition de **Vormetric**. Cette acquisition, complétant l'offre dans le domaine de la cybersécurité, fait de Thales un leader mondial de la protection des données. En effet, les solutions de Vormetric, associées à celles de Thales, permettent aux organisations de protéger et de contrôler leurs données depuis le centre de données jusqu'au *cloud* dans le respect des règles de confidentialité.

Thales a également acquis la société belge **AvioVision**, dont la solution d'assistance aux pilotes de ligne est déjà mise en œuvre avec succès dans 25 compagnies aériennes et utilisée à bord de plus de 900 avions. La combinaison des capacités de Thales et d'AvioVision permettra de développer des solutions proposant aux compagnies aériennes un large éventail d'applications opérationnelles en matière d'avionique, de connectivité embarquée, d'analyse des données et d'assistance au sol.

Dans le domaine des satellites, l'acquisition de la **division optoélectronique du groupe RUAG** a été finalisée à l'été 2016. Basée à Zurich et spécialisée dans les instruments pour satellites scientifiques et les équipements permettant les communications optiques dans l'espace, cette activité permet au Groupe d'enrichir son offre de solutions destinées aux marchés de la science, de l'observation et des télécommunications.

“ L'objectif de nos dernières acquisitions et probablement des prochaines est d'accélérer dans quatre grands domaines fondamentaux pour aborder le tournant de la révolution numérique : le *big data*, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et la connectivité. Grâce à ces compétences clés que Thales maîtrise, nous sommes capables de créer des offres différenciantes par rapport à nos concurrents pour gagner de nouveaux contrats. ”

Patrice Caine

Président-directeur général de Thales

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 structurés 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**, cohérente avec la vision à long terme de son développement, 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. Grâce à une politique d'emploi adaptée à ses besoins, le Groupe a recruté 7 206 salariés à travers le monde en 2016, soit 10 % de plus qu'en 2015.

De plus, le Groupe met en place des actions innovantes pour **attirer les profils les plus rares** et accroître la visibilité

de la marque employeur Thales : le « projet Arduino », par exemple, est une compétition mondiale qui invite les étudiants en ingénierie à développer, à partir d'un kit Arduino⁽¹⁾, un projet porteur d'innovation lié à Thales et à ses domaines d'activité. En 2016, sur les plus de 1 000 étudiants qui se sont portés candidats, 524 ont été retenus (103 équipes). Un vote public en ligne désigne les 3 équipes invitées à présenter leur projet à un jury composé de salariés de Thales. L'équipe gagnante, d'origine américaine, a fabriqué une plateforme d'atterrissage de drone solaire, conçue pour des drones autonomes de livraison et de reconnaissance dans des endroits éloignés.

Thales a également 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.

Et 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.**

➤ EN SAVOIR PLUS

- « Des politiques valorisant le Capital humain », cf. p.73
- Section « Informations sociales » p.186 et suivantes du document de référence 2016

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.

La Direction Qualité du Groupe définit la politique ainsi que les objectifs qualité et impulse la dynamique d'**amélioration de la satisfaction client**. Elle pilote le référentiel de management des processus (Chorus 2.0), applicable à l'ensemble des entités du Groupe. Le management des offres et des projets fait ainsi 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.

(1) Arduino est un circuit imprimé en matériel libre sur lequel se trouve un microcontrôleur qui peut être programmé pour analyser et produire des signaux électriques, de manière à effectuer des tâches très diverses comme la domotique, le pilotage d'un robot, etc.

Efficiences 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.

Inauguré en septembre 2016, le nouveau campus industriel de Thales à Bordeaux Mérignac rassemble sur un site unique les 2 600 salariés gironde de Thales Systèmes Aéroportés et Thales Avionics. Cet ensemble immobilier de 60 000 m², qui a nécessité un investissement de 200 M€, se distingue par son architecture futuriste et son organisation en microentreprises. Conçu pour améliorer la performance et le bien-être de ses occupants, le campus se développe au cœur d'un parc paysager avec sept bâtiments reliés par

un « boulevard technologique » et un immeuble entier dévolu à l'accueil et aux services client comprenant notamment un business center, un showroom ainsi que de nombreuses salles de réunions.

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

Compétitivité des achats

Afin d'améliorer les coûts, la qualité et les délais de livraison du Groupe, Thales apporte une attention soutenue à l'optimisation de son portefeuille fournisseurs, notamment au travers d'une démarche structurée collaborative.

Trois leviers de compétitivité à long terme sont particulièrement étudiés :

- l'accroissement de la centralisation des achats afin de maximiser les économies d'échelle ;
- la mise en place de processus d'approvisionnement mondiaux ; et
- l'implication systématique des achats le plus en amont possible, voire dès la phase de conception (*Design-to-buy*).

En 2015-2016, Thales a lancé ainsi 230 initiatives de réduction des dépenses dans toutes les activités mondiales.

Actuellement, la part des Achats s'élève à 6,89 Md€.

➤ EN SAVOIR PLUS

« Des achats responsables », cf. p.71



PRÉPARER L'AVENIR

Digital mobility : le transport à l'aube d'une nouvelle ère

Digital aviation

Face au doublement prévu du trafic aérien d'ici à 2030, compagnies aériennes, organismes de contrôle aérien et opérateurs de plateformes aéroportuaires doivent non seulement gagner en efficacité opérationnelle, mais aussi offrir aux passagers des services différenciateurs dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La connectivité avec le sol, pour les pilotes ou les passagers, s'avère l'un des leviers majeurs de performance répondant à ces nouveaux enjeux.

Pour des raisons personnelles ou professionnelles, les équipages et les passagers ont de plus en plus besoin de **rester connectés** à leur environnement habituel (applications professionnelles, réseaux sociaux, web, etc.). Cela génère, certes, d'importants défis en termes de sécurité, mais ouvre également d'immenses opportunités notamment grâce au développement potentiel de solutions innovantes issues de la coopération entre outils certifiés et outils non certifiés.

L'utilisation, de plus en plus fréquente chez les pilotes, de l'organiseur électronique de poste de pilotage (*Electronic Flight Bag, EFB*) qui leur permet de disposer sur une simple tablette d'un outil d'aide à la décision et des documents réglementaires au format pdf, est une illustration des bénéfices liés à une plus grande ouverture du secteur aérien. Conscient du potentiel de ce type de solutions, Thales a acquis, courant 2016, l'une des sociétés les plus dynamiques du marché de l'EFB, AvioVision, avec l'objectif de développer des solutions innovantes à forte valeur ajoutée pour les compagnies aériennes (cf. p. 60).



L'aviation militaire peut, elle aussi, bénéficier d'innovations de ce type. Dans une profession caractérisée par des missions impliquant des équipements et des environnements de plus en plus complexes (opérations conjointes en coalition, fusion des données de vol, satellites et capteurs terrestres, etc.), des tablettes connectées aux systèmes de l'avion et qui intègrent les données recueillies au cours d'opérations précédentes, sont propices à la prise de décision la plus appropriée dans un contexte sensible.

Une autre évolution majeure concerne **la collecte et le traitement des données (big data) de façon sûre et fiable**. Dans le monde civil comme dans le domaine militaire, l'analyse des données produites par l'ensemble des systèmes d'un avion de ligne ou militaire permet d'ores et déjà d'optimiser de façon significative la disponibilité des appareils grâce au développement de solutions de maintenance prédictive.

De même, **l'analyse des trajectoires de vol** des avions civils permet de les optimiser et de réduire ainsi de façon significative leur consommation et les émissions de CO₂.

Dans le secteur civil, l'envoi, l'analyse et l'utilisation des données des passagers se révèlent également essentiels pour les compagnies aériennes afin de leur permettre de mieux cibler leurs offres et ainsi de répondre de façon optimale aux attentes de leurs clients et prospects. Cependant, ces informations financières et personnelles, particulièrement sensibles, doivent être non seulement collectées et traitées selon des critères éthiques précis, mais également protégées grâce à la mise en place d'une politique de cybersécurité coordonnée entre les différentes entreprises et/ou administrations qui travaillent ensemble. Thales propose des **solutions de cybersécurité et d'anonymisation** qui permettent de répondre à ces contraintes de façon optimale.

Digital rail : optimiser les infrastructures et offrir de meilleurs services

Des transports ferroviaires plus fiables, plus fluides, plus sûrs, plus attractifs... La transformation numérique est en passe de changer radicalement la donne dans le secteur du rail. Les gains d'efficacité opérationnelle et l'amélioration de la qualité de service sont déjà une réalité pour nombre d'opérateurs qui bénéficient de technologies avancées, basées sur le numérique. Avec leur généralisation et le développement de technologies inédites, de nouvelles opportunités se dessinent et pourraient encore accélérer la mutation en cours.

Récemment, les technologies numériques ont conquis presque tous les domaines d'exploitation des chemins de fer, depuis la signalisation des grandes lignes jusqu'à la gestion du trafic. Si toutes ces évolutions se sont traduites par des **gains en termes de sécurité, de capacité et d'efficacité**, les solutions numériques ont été déployées la plupart du temps pour répondre à des besoins strictement opérationnels, les systèmes fonctionnant généralement par silos fonctionnels.

En interconnectant des individus, des systèmes et des objets, la transformation numérique offre désormais des opportunités majeures pour le rail : premièrement, elle permet de créer des processus métiers et des modèles économiques totalement nouveaux ; deuxièmement, elle permet d'élaborer des solutions qui améliorent, de façon souvent spectaculaire, l'efficacité des activités ferroviaires.

Les principaux opérateurs ferroviaires européens ont fait de leur transformation numérique une priorité : DB en Allemagne, Network Rail au Royaume-Uni, SNCF en France et SBB en Suisse ont tous des programmes de digitalisation en cours. La digitalisation du rail est également considérée comme un élément clé de la stratégie pour le marché unique numérique de la Commission européenne.

Au niveau des clients, des nouveaux services apparaissent – information en temps réel individualisée, outils de planification des trajets, billets numériques, connectivité haut débit à bord des trains – et ouvrent la voie

à l'expérience personnalisée – et multimodale – de porte à porte que les usagers attendent désormais.

De même, la transformation numérique permet d'**améliorer les performances des infrastructures ferroviaires existantes**, c'est-à-dire de faire plus – augmenter le nombre de trains en circulation et améliorer la fiabilité des services – avec moins de moyens. C'est ce qu'offrent les systèmes de signalisation numériques de haute capacité, tels que l'ETCS⁽¹⁾ pour les grandes lignes et le CBTC⁽²⁾ pour les métros, avec des gains de capacité de plus de 20 % par rapport aux systèmes précédents.

À l'origine, il y a plus de 30 ans, de la technologie CBTC – qui a ouvert la voie à celle de l'ETCS –, Thales puise aujourd'hui dans son expertise du domaine de l'aéronautique pour **développer une technologie amenée à révolutionner le fonctionnement des réseaux ferroviaires : la signalisation axée sur les trains**. Grâce à des capteurs et des communications radio, les trains seront capables de déterminer et signaler eux-mêmes leur position, en s'affranchissant des infrastructures de voie. Les avantages seront multiples, notamment en termes de **gains de capacité et de réduction des coûts**.

Le Groupe réalise également des travaux de recherche dans le domaine connexe de la **technologie autonome** : le train autonome sera conscient de son environnement et pourra prendre des décisions à partir de données fournies par des capteurs. Les répercussions seront majeures, notamment pour le métro : réduction du nombre d'équipements de voie, capacité augmentée, fréquence accrue...

Les technologies du *big data* et du *big analytics* fondées sur l'analyse et l'exploitation des données issues des systèmes de transport ferroviaires, s'avèrent très prometteuses pour développer des solutions innovantes en matière de gestion du trafic, information voyageur, systèmes de conduite assistée,

établissement des horaires, maintenance prédictive, gestion du matériel roulant, élaboration intelligente des tableaux de service billettique, gestion des recettes ou des équipements...

À ce jour, près d'un tiers des retards sur les réseaux de grande ligne sont causés par des pannes sur des équipements critiques (moteurs, compteurs d'essieux, circuits de voie, etc.). Pourtant, dans la plupart des cas, ces pannes seraient évitables si elles avaient été bien anticipées. C'est pour cette raison que Thales s'intéresse au développement de **solutions de maintenance prédictive**.

En intégrant des outils d'analyse et de gestion des *big data*, en particulier l'apprentissage, il est possible de prévoir l'impact de facteurs externes tels que les conditions météorologiques ou des événements de diverses natures (meetings sportifs, concerts, etc.), et ainsi d'ajuster les opérations des trains en conséquence. Les données historiques peuvent être utilisées pour enrichir cette capacité, de sorte que le système devient capable d'« apprendre » et de s'améliorer en permanence.

Évidemment, cette **transformation numérique du transport ferroviaire** ne peut se faire qu'en toute sûreté et sécurité.

C'est pour cela que Thales apporte une attention extrême à la **cybersécurité de ses solutions** destinées à cet environnement exigeant.

(1) European Train Control System.

(2) Communications-Based Train Control.



De la mise en œuvre d'une signalisation ultraperformante dans le nouveau tunnel du Gothard en Suisse – le plus long tunnel ferroviaire du monde –, à la modernisation du métro de Londres, les solutions numériques fournies par Thales sont au cœur de nombre des plus grands et des plus prestigieux projets d'infrastructures de transport.

En effet, Thales possède toutes les briques technologiques nécessaires à la création de solutions numériques de nouvelle génération : des capteurs pour acquérir les données, des solutions de communication pour transférer et partager l'information, des centres de calcul sécurisés, des solutions de *cloud computing* et de traitement des données, ainsi que l'expertise nécessaire pour transformer ces données en éléments utiles et pratiques et créer ainsi de la valeur ajoutée.

Digital battlefield : la transformation numérique, facteur central de la modernisation des forces terrestres

Fusion de données, augmentation de la puissance de calcul embarquée par les plateformes, simulation de missions, développement accéléré de prototypes... : la révolution numérique concerne autant le combat terrestre que les industriels spécialistes du secteur. La mise en réseau des unités permet aux forces terrestres de conserver l'ascendant opérationnel par l'accélération des réactions, une précision accrue et l'effet démultiplié de la puissance de feu.

Mais cette connectivité entre systèmes dépendant tous d'un même dispositif

C4ISR⁽¹⁾ implique une **profonde transformation numérique des forces terrestres**. Celles-ci ont déjà pris le virage vers la guerre high-tech via l'usage croissant des drones et une préparation amont faisant de plus en plus appel aux outils numériques. Cependant la numérisation, tout en facilitant le combat collaboratif, s'accélère avec l'irruption massive des nouvelles technologies digitales.

Le numérique permet également, via la simulation, d'**assurer une formation en continu des hommes** et de les préparer plus

rapidement à l'usage des matériels dont ils seront dotés lors des opérations futures.

De plus, disposant de capacités de renseignement et de traitement sensiblement accrues, grâce à la connectivité et aux technologies numériques (*big data*, intelligence artificielle, objets connectés...), les armées pourront adapter leur action en fonction des données sociales, ethniques, militaires, politiques, religieuses... qui leur seront transmises, afin d'agir au mieux.

ACCÉLÉRER LE COMBAT COLLABORATIF AVEC SYNAPS

Lancée par Thales au salon Eurosatory en 2016, SYNAPS est la nouvelle gamme de radios logicielles tactiques haut débit conçue pour le combat collaboratif qui révolutionne le domaine des radiocommunications militaires.

Avec la numérisation du champ de bataille, SYNAPS répond, au-delà du commandement hiérarchique, aux nouvelles formes d'engagement telles que le combat collaboratif. Tel le réseau de neurones du corps humain, SYNAPS joue le rôle de système nerveux du système de combat, permettant aux différentes unités en opération de détecter les menaces et de partager entre elles les informations de situation tactique en temps réel et à très haut débit. Cette double capacité hiérarchique et collaborative supporte ainsi les applications C4I (*Command, Control, Computers, Communications and Intelligence*) et apporte au Commandement une supériorité informationnelle et une accélération significative du tempo de la manœuvre.

Le lancement de SYNAPS constitue un véritable saut de génération, sans équivalent sur le marché.

DIGIPACK, L'ACCÈS À L'INFORMATION EN UN CLIC POUR LE VÉHICULE CONNECTÉ

Le développement des opérations militaires info-centrées implique le partage des bonnes informations entre les bonnes personnes, au bon moment. Lancée en 2016, Digipack est conçue pour répondre à ces nouvelles formes d'engagement sur les théâtres d'opération et accompagne les forces armées dans leur transformation numérique. Cette nouvelle solution de valorisation de l'information des véhicules blindés pour garantir la supériorité de l'information des armées au combat est proposée sous la forme d'un kit prêt à l'emploi qui intègre l'ensemble des éléments essentiels à la numérisation de l'information (un *Battlefield Management System*, une radio tactique et un système d'intercommunication).

(1) C4ISR est un sigle utilisé pour représenter un ensemble de fonctions militaires définies par C4 (Computerized Command, Control, Communications), I (Intelligence – renseignement militaire), S (Surveillance) et R (Reconnaissance), quelquefois complété par TAR (Target Acquisition and Reconnaissance) en vue de permettre la coordination des opérations.



THALES, CRÉATEUR DE VALEUR POUR SES PARTIES PRENANTES



L'EXCELLENCE AU SERVICE DE NOS CLIENTS

Attentif à répondre aux besoins et enjeux de ses clients, Thales adapte son *business model* en confortant sa présence locale tout en réaffirmant les principes d'intégrité qui guident sa politique commerciale⁽¹⁾. Sa politique d'implantation locale, fondée sur la proximité, l'écoute et l'accompagnement des clients sur le long terme, lui permet d'être un acteur industriel majeur dans ses pays « traditionnels » et de développer sa présence dans les pays en forte croissance.

Écoute et satisfaction client

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

Thales s'est doté d'un **dispositif mondial d'écoute** et de pilotage de la qualité de la relation client composé :

- d'enquêtes client couvrant l'ensemble des activités du Groupe sur un cycle de deux ans ;
- d'un réseau de consultants indépendants quadrillant une centaine de pays pour rencontrer les clients ;

- d'une plateforme centrale recueillant les données et le feedback des clients ;
- d'indicateurs et analyses sur les différents segments de marchés, lignes de produits... ;
- de plans d'actions répondant aux problématiques spécifiques de chaque client.

L'envergure mondiale du dispositif témoigne de la volonté du Groupe de **s'inscrire dans une démarche globale, coopérative** – assez unique en son genre – de **gestion de la relation client** (*Customer Relationship Management*) et d'**amélioration continue** de ses performances.

Il permet de dresser un **bilan complet de la relation** que Thales entretient avec ses clients :

- la relation commerciale, technique, opérationnelle ;
- les offres et solutions proposées ; l'exécution des contrats ;
- les produits, systèmes et services délivrés ;
- l'adaptation aux besoins et enjeux stratégiques et opérationnels ;
- la stratégie, les innovations et la préparation du futur ;
- la communication, etc.

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 et également de coopérer pour **préparer les solutions du futur**. Ils contribuent fortement à **développer la valeur** pour les clients, dans l'ensemble de la chaîne (du prescripteur à l'utilisateur final) et **renforcer l'engagement des salariés** de Thales dans l'expérience client.



(1) Paragraphe « Éthique, intégrité et conduite responsable des affaires », cf. p. 36.

Accompagnement sur le long terme

Un réseau mondial de 250 Key Account Managers, ou responsables Grands Comptes, est chargé d'entretenir une relation de proximité durable avec les clients.

Point de contact privilégié, de la phase de soumission de l'offre à l'achèvement du projet, le Key Account Manager est l'ambassadeur de Thales auprès du client et du client au sein de Thales. En fonction des enjeux et attentes du client, il établit et met en œuvre le plan de compte qui définit la stratégie de Thales, les contacts, les objectifs et le budget afin de maintenir ou d'améliorer la satisfaction du client.



DES SÉMINAIRES CLIENT POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF

Organisé à l'initiative de Thales, les Ateliers Air, Navals et Terrestres sont un nouveau rendez-vous annuel rassemblant les grands interlocuteurs institutionnels de la défense chargés de la préparation de l'avenir. Ils visent à renouer le dialogue prospectif afin d'identifier, en amont des programmes, des thèmes d'étude pour les forces armées à l'horizon 2030. Ils permettent également de présenter les travaux Thales aux opérationnels et d'alimenter ainsi leurs réflexions.

LES ENGAGEMENTS DE THALES

Une seule équipe, un seul Thales

One team, One Thales

01

ÊTRE CENTRÉ CLIENT / *BE CUSTOMER CENTRIC*

Être à l'écoute de ses clients et leur offrir une vue complète de Thales au-delà des seules activités qui les concernent.

02

ÊTRE COMPÉTITIF / *BE COMPETITIVE*

Savoir proposer des solutions compétitives adaptées au juste besoin.

03

ÊTRE UNE ENTREPRISE AXÉE SUR LA COOPÉRATION / *BE AN EXTENDED ENTERPRISE*

Développer une coopération fluide avec l'ensemble des acteurs impliqués sur le projet, qu'ils soient internes à Thales ou qu'il s'agisse de partenaires extérieurs.

04

ÊTRE ORIENTÉ EXPÉRIENCE CLIENT / *BE CUSTOMER EXPERIENCE MINDED*

Intégrer parfaitement les besoins opérationnels de nos clients et leur proposer des équipements fiables avec une disponibilité maximum grâce à des offres de services pertinentes et adaptées.

05

ÊTRE ORIENTÉ PRODUITS / *BE PRODUCT ORIENTED*

S'assurer de produire et de livrer des solutions matures, capables d'évoluer en fonction des contraintes opérationnelles ou normatives à venir.

06

ÊTRE UN PARTENAIRE DE CONFIANCE / *BE A TRUSTED PARTNER*

Développer une collaboration tournée vers le futur intégrant les visions stratégiques long terme de nos clients et de Thales.

TRANSPARENCE ET DIALOGUE RÉGULIER AVEC LES INVESTISSEURS

Thales s'attache à fournir à l'ensemble de ses actionnaires une information régulière, transparente et claire, en conformité avec les pratiques en vigueur et les règles applicables aux sociétés cotées en matière de diffusion d'information.



Outre le **document de référence** déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers et présentant notamment le détail de l'ensemble des comptes consolidés, leur analyse, l'activité et les résultats des différents secteurs opérationnels, les principales informations juridiques sur la Société et la politique menée en matière de responsabilité d'entreprise, Thales diffuse également un **rapport semestriel**, une **lettre aux actionnaires** ainsi que des **communiqués de presse** et **avis financiers**. En complément, Thales publie également le présent **rapport intégré** ainsi qu'un **rapport social**.

L'ensemble des documents d'information, les présentations et communiqués financiers du Groupe sont mis en ligne et **consultables sur le site internet de Thales** www.thalesgroup.com.

Par ailleurs, Thales organise des **réunions d'information**, le cas échéant sous forme de conférences téléphoniques, à destination de la communauté financière, en particulier lors de la publication des résultats (comptes annuels, comptes semestriels, information trimestrielle) ou à l'occasion d'opérations stratégiques ou financières importantes.

Des **rencontres régulières** entre les investisseurs institutionnels et les dirigeants de Thales ont également lieu, en Europe et en Amérique du Nord notamment, dans le cadre de *roadshows* périodiques, de « journées investisseurs » ou de visites de sites opérationnels afin de présenter plus en détail les activités et les performances du Groupe.

Thales présente également à la communauté financière, notamment

auprès des investisseurs socialement responsables (ISR), sa politique de responsabilité d'entreprise, incluant les questions sociales et sociétales, d'environnement, de gouvernance, ainsi que celles liées au commerce international, notamment les volets liés à la prévention de la corruption et au contrôle des exportations de matériel ou technologies de défense ou à double usage.

Enfin, d'une manière générale, Thales entretient un **dialogue permanent** avec les analystes financiers et investisseurs institutionnels internationaux afin de répondre de façon précise et rapide à leurs exigences en matière de responsabilité d'entreprise et de conformité, ainsi que pour leur permettre d'approfondir leur connaissance des activités et de la stratégie du Groupe.

DES ACHATS RESPONSABLES

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, soit 6,89 Md€ au 31 décembre 2016.

La politique Achat de Thales vise à travailler avec une base de fournisseurs performants et fiables, capables d'aider le Groupe à atteindre ses objectifs

commerciaux tout en respectant, en particulier, les exigences de contrôle des exportations, les obligations environnementales, économiques,

éthiques et sociales, ainsi que les réglementations nationales et internationales.

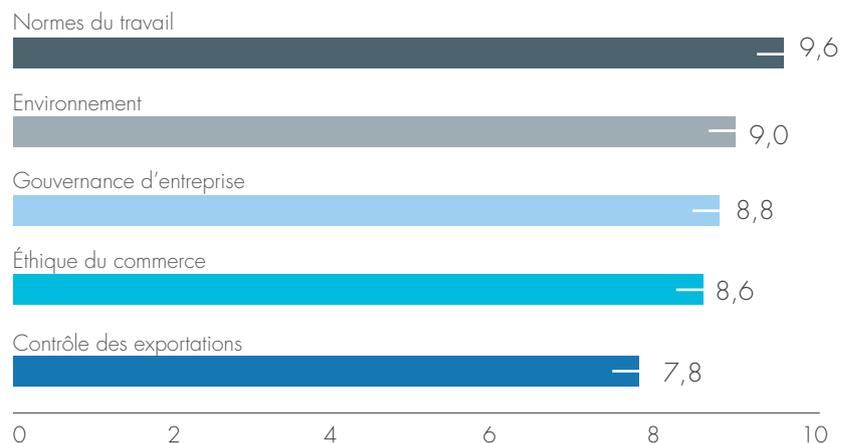
Pour des relations fournisseur durables

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

Thales demande ainsi à ses fournisseurs à travers le monde d'adhérer à sa démarche de responsabilité d'entreprise en signant la **charte Achats et Responsabilité d'Entreprise** suivant laquelle ils s'engagent à respecter les principes de son Code d'éthique ainsi que ceux du Pacte Mondial et de l'OCDE, notamment en matière de **droits de l'Homme**, de **normes du travail**, d'**environnement** et de **prévention de la corruption**.

Ils doivent également remplir un **questionnaire d'auto-évaluation** de leur implication et de leur performance dans les grands domaines constitutifs de la responsabilité d'entreprise (neuf questions sur les normes du travail, cinq sur la protection de l'environnement, deux sur la gouvernance d'entreprise, une sur l'éthique du commerce et une sur le contrôle des exportations). Un questionnaire spécifique est dédié à l'autoévaluation de leur **maturité environnementale**.

PERFORMANCE ESG ⁽¹⁾ DES FOURNISSEURS



(1) ESG: critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

Ces questionnaires ont également pour but de les aider à aligner leur politique et leurs processus internes sur les principes adoptés par Thales.

À fin 2016, près de **10 500 fournisseurs** (soit 35 % de plus qu'en 2015) ont signé la **charte Achats et**

Responsabilité d'Entreprise et rempli les questionnaires d'évaluation. Sur cette base, la performance globale des fournisseurs en matière de **responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance** est de 9 sur une échelle de 10.

Les PME : un maillon clé



Thales confie près de **75 % du volume de ses achats en France, soit 1,9 Md€, à plus de 3 800 PME ou ETI** (Entreprises à Taille Intermédiaire).

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.



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

puis à nouveau en 2014. En 2015, Thales s'est vu **renouveler** le label pour une nouvelle durée de 3 ans.

Un engagement auprès de l'État français

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 en nouant des relations de confiance fortes **pour les aider dans leurs projets d'innovation et contribuer à leur développement futur**, en contrepartie d'un accès à leur technologie innovante. Il permet ainsi à Thales d'accroître sa compétitivité en bénéficiant des meilleures opportunités du marché.

Des journées thématiques sont organisées conjointement par la Direction Technique et la Direction des Achats de Thales à destination d'un panel de PME innovantes. Les PME identifiées font valoir la pertinence de leurs solutions et l'analyse de celles-ci, selon des critères d'innovation, débouche sur la tenue de rencontres bilatérales permettant d'envisager des projets collaboratifs gagnant-gagnant. En 2016, 500 PME innovantes en France ont ainsi été étroitement associées aux activités de recherche et développement du Groupe.

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 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 favoriser ainsi **l'émergence de nouvelles Entreprises à Taille Intermédiaire (ETI)**.



Dans le cadre des bonnes pratiques recommandées par Pacte PME, Thales a lancé depuis 2013 un **baromètre annuel de mesure de la qualité de la relation avec ses fournisseurs français** auprès d'un panel représentatif de plus de **300 PME**. S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe s'est engagé à faire progresser les sujets identifiés et présente chaque année les solutions et bonnes pratiques qu'il a décidé d'adopter.

La démarche proactive du Groupe s'est concrétisée, chaque année depuis 2013, 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. En 2016, le comité a attribué à Thales la **note « A »**, soit la plus élevée, en ajoutant l'appréciation suivante : **« Ce résultat témoigne d'un dossier considéré comme remarquable »**.

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**, le Groupe a choisi d'investir dans une relation durable et responsable à l'égard de ses salariés.

La vision stratégique du Groupe, **Ambition 10**, place ainsi les collaborateurs au cœur du dispositif de développement de Thales à long terme. Elle s'appuie

sur une politique Ressources Humaines adaptée aux défis que doit relever le Groupe et soutenue par un dialogue social de qualité.

Convaincu que **l'innovation** naît du croisement des disciplines et de la variété des profils, le Groupe a aussi mené, en 2016, **une politique particulièrement volontariste en faveur de la diversité et de l'inclusion**.



**TOGETHER WE
EXPLORE A WORLD
OF POSSIBILITIES**

Construite à partir des témoignages de collaborateurs, la marque employeur « TOGETHER WE » vise à mieux faire découvrir le Groupe et ses activités en vue d'attirer des talents divers et internationaux. Elle est pilotée par la fonction *Global Resourcing*, créée en 2014, et dédiée au développement de l'attractivité et au recrutement des talents nécessaires au déploiement de la stratégie du Groupe, Ambition 10.

Une politique d'emploi responsable

La répartition des **64 071 salariés**⁽¹⁾ (contre 62 194 en 2015) de Thales dans le monde, par zone géographique et par niveau de responsabilité, témoigne :

- de son **internationalisation** avec, fin 2016, 29 608 salariés travaillant hors de France représentant 46,2 % de l'effectif total ;
- des **qualifications élevées** de ses salariés, 76,9 % occupant un poste de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager ;

- de la **présence des femmes**, qui représentent 22,6 % de l'effectif monde ;
- de l'importance de la part de ses **emplois durables**, c'est-à-dire à durée indéterminée (97,8 %) ; et
- du volume de ses **emplois à temps plein** (93,4 %).

En 2016, Thales a recruté 4 844⁽²⁾ **salariés en contrat à durée indéterminée**, preuve du dynamisme de l'emploi dans le Groupe et de son attractivité.

La politique d'attractivité

Internet est aujourd'hui la première source de recherche d'informations et d'emploi. Thales a donc poursuivi, au cours de l'année 2016, le **développement de sa présence sur les réseaux sociaux** (LinkedIn, Twitter, Viadeo, Facebook). Fin 2016, plus de 230 000 personnes suivent ainsi les actualités du Groupe sur LinkedIn.

Thales propose également la **première expérience de recrutement en réalité virtuelle**. Cette solution unique, qui fait appel à la technologie « Oculus Rift », offre la possibilité de découvrir, de manière interactive, les activités du Groupe. Depuis septembre 2015, les candidats potentiels et étudiants ont

l'opportunité de vivre cette expérience lors des forums et événements de recrutement auxquels Thales participe. En 2016, l'expérience a été proposée à l'occasion de plus de 20 forums.

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

(2) Cette donnée n'inclut pas les recrutements d'alternants (1 407) intervenus au cours de l'année 2016. Elle n'inclut pas non plus les transformations de contrats à durée déterminée ou contrats d'apprentissage en contrat à durée indéterminée. En 2015, 4 296 salariés avaient fait l'objet d'un recrutement en CDI.

Développer nos talents

Le Groupe 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. Pour **maintenir en permanence l'expertise de chaque salarié**, prendre en compte ses aspirations individuelles (fonction, mobilité...) et répondre aux besoins des entreprises du Groupe, Thales déploie une **politique de formation diversifiée** dans laquelle son *learning hub*, Thales Université, joue un rôle clé.

En 2016, 84,2 % des salariés de Thales ont bénéficié d'une formation et 91,4 % d'un entretien de développement professionnel avec leur manager.

MOBILITÉ INTERNATIONALE

Contribuant notamment au déploiement de la stratégie de développement du Groupe dans les pays émergents, plusieurs dispositifs ont été mis en place au sein du Groupe pour favoriser la mobilité internationale.

Quelque 730 salariés du Groupe, y compris les salariés bénéficiant du programme « Career Plus », (versus 68 salariés à fin 2015) travaillent en situation de mobilité internationale temporaire pour tous secteurs d'activité et en provenance de plus de 20 pays d'origine dans une soixantaine de pays.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE AU SERVICE DU PARTAGE DE LA CONNAISSANCE

En 2016, le plan de transformation de l'Université s'est également poursuivi avec de nombreux projets dont celui du « digital », au cœur des apprentissages. Ce plan est appelé à se poursuivre en 2017 et pour les années à venir. Thales Université a remporté en septembre 2016 un *Brandon Hall Award*, médaille de bronze, pour la meilleure stratégie d'entreprise en matière de *Digital Learning*.

Développement du modèle de leadership

Des actions visant à **développer les talents**, basées sur le modèle de **leadership**, ont été déployées depuis 2015 dans l'ensemble des pays majeurs du Groupe afin de **préparer les leaders de demain** : questionnaires 360°, centres de développement, charte d'équipe projet, etc.. À ce jour, environ 1 750 leaders du Groupe ont pu bénéficier d'un débriefing de questionnaire 360° basé sur le modèle de leadership. Et en 2016, environ 650 leaders ont participé à un programme lié au leadership dans un centre de développement.

Une initiative spécifique, baptisée « Team-Up ! », a également été déployée à partir de 2016. « Team-Up ! » vise à engager et mobiliser les équipes autour des objectifs d'Ambition 10 et à renforcer l'efficacité individuelle et collective des équipes. Le comité exécutif de Thales a été la première équipe à travailler, à partir de différents questionnaires, sur leur leadership collectif. En 2016, « Team-Up ! » a concerné la plupart des équipes du plus haut niveau de l'entreprise (comités exécutifs, activités mondiales, comités de direction) et plus de 300 personnes ont bénéficié de cette action de développement de leur leadership. Ce déploiement sera poursuivi en 2017.

Thales Université : partager le savoir et transformer Thales

Présente dans dix pays⁽¹⁾, l'université interne de Thales (Thales Université) participe au **développement professionnel des salariés** dans les différents pays en assurant une **culture commune** qui renforce la cohésion autour des valeurs clés du Groupe.

Ainsi, en 2016, Thales Université a notamment contribué au **déploiement de la stratégie « Going Global »** avec plus de 70 programmes internationaux (*Group Key Programs*) délivrés partout dans le monde et assurant une **large diffusion des savoirs, savoir-faire et savoir être du Groupe**.

Par l'ensemble de ses actions, Thales Université contribue à la **mise en place d'une entreprise apprenante** au sein de laquelle chaque collaborateur pourra être encore davantage acteur de sa formation et de son développement.

(1) France, Allemagne, Italie, États-Unis, Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni, Émirats Arabes Unis, Australie et Singapour.

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 2016, plus d'une soixantaine de nouveaux accords collectifs ont été conclus dans le Groupe.

À la fin de l'année, **86,5 % des salariés du groupe** Thales dans le monde **étaient couverts par des conventions ou accords collectifs**.

EN EUROPE, DES 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, 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.

Un cadre de travail sûr et sain

Thales a mis en place une organisation dédiée visant à prévenir les risques de santé et de sécurité au travail. Au sein du Groupe, les Directions Ressources Humaines et Santé, Sécurité, Environnement se partagent un large domaine en matière de **santé** et de **sécurité**.

Au 31 décembre 2016, 106 sociétés du Groupe (représentant 82 % de l'effectif monde) ont 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**.

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE

Les plans d'action négociés au sein des sociétés du Groupe 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...).

L'accord-cadre Groupe relatif au télétravail, signé le 24 avril 2015⁽²⁾, s'inscrit pleinement dans la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail engagée par Thales.



(1) Accord portant sur l'entretien annuel d'activité.
(2) Et complété par des accords sociétés.

Encourager la mixité, la diversité et l'inclusion

« Chez Thales, nous avons lancé une initiative au niveau du Groupe pour renforcer la diversité de nos équipes, dont je suis moi-même le sponsor. Je suis persuadé que c'est un élément clé pour les futurs succès de Thales. La diversité nous permettra aussi de booster l'innovation et la créativité, grâce à une plus grande pluralité des approches, des points de vue et des idées. »

Patrice Caine

Président-directeur général de Thales

Bâtir une entreprise mondiale et diversifiée est l'un des enjeux de la stratégie du Groupe « Ambition 10 ». Thales s'attache particulièrement à promouvoir une **démarche « inclusive »** qui permet à chacun de se réaliser pleinement quel que soit son origine, son sexe, son âge, ses opinions politiques ou religieuses, ses orientations sexuelles, son appartenance syndicale ou son handicap.

Mixité : des engagements ambitieux

Début 2016, le Président-directeur général du Groupe a fixé des engagements ambitieux pour les prochaines années en termes de pourcentage de recrutement de femmes (40 %), d'accès des femmes à des postes de niveau de responsabilité élevé (30 %) ainsi que de présence d'au moins trois femmes dans chaque comité de direction.

Au sein du Groupe, **l'emploi des femmes** (22,6 % de l'effectif monde) est caractérisé par sa **nature durable et qualifiée** : 96,7 % d'entre elles occupent un emploi à durée indéterminée et 65,7 % (contre 60,5 % en 2013) un poste de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager.

Thales poursuit également son partenariat avec l'association *Elles bougent* dont l'objectif est d'**inciter les jeunes filles à envisager des carrières dans les secteurs scientifiques et technologiques**. Thales compte parmi ses salariées 174 mairaines *Elles bougent* qui jouent un rôle de conseil auprès des jeunes femmes dans leurs choix d'orientation professionnelle.

Les actions en faveur du développement de carrière des femmes se sont multipliées au cours de l'année 2016 : sessions de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes (plus de 1 200 managers sensibilisés depuis 2013), actions de co-développement afin d'encourager la promotion des femmes...

Enfin, Thales veille à maintenir une **égalité de traitement en matière de rémunération**. 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 et à la promotion de femmes. Quelque 860 femmes ont bénéficié de cette mesure en 2016.

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** est 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.

En France, l'accord Contrat de génération, en vigueur tout au long de l'année 2016, a également soutenu l'égalité des chances dans l'éducation et encouragé la diversité. En témoigne notamment le partenariat entre Thales et l'association Nos Quartiers ont des Talents. À la fin de l'année 2016, 83 salariés du Groupe étaient engagés en qualité de parrain aux côtés de cette association.

UNE ORGANISATION DÉDIÉE POUR UN ENJEU CLÉ

Afin de traduire dans son organisation son engagement à devenir une entreprise plus diverse et « inclusive » et de se structurer pour mettre en œuvre les engagements pris en ce sens, le Groupe a mis en place en 2016 une gouvernance dédiée et structurée autour :

- d'un **comité de pilotage**, composé de membres du comité exécutif du Groupe et présidé par son Président-directeur général, dont le rôle est de définir la stratégie, de valider les ressources allouées ainsi que de promouvoir et de suivre la réalisation des engagements pris en faveur de la diversité ; et
- d'un **conseil de la diversité**, composé de membres représentatifs de l'ensemble des fonctions du Groupe, dont le rôle est notamment de développer une prise de conscience collective des notions d'inclusion, de biais et de stéréotype par des actions de *mentoring*, de sponsoring et de déploiement de programmes pour rendre tangibles les engagements pris au niveau du Groupe.

À la fin de l'année 2016, plusieurs actions ont été identifiées par le conseil de la diversité, visant notamment au développement d'un programme de *mentoring* et au lancement d'une campagne de communication pour lutter contre les stéréotypes.

WOMEN MATTER

En 2016, Thales a participé à l'enquête externe « Women Matter », menée par le cabinet McKinsey, au même titre que d'autres sociétés en Europe.

Cette enquête avait vocation à réaliser un benchmark des pratiques sur le marché.

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 ainsi que les préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

De nombreuses sociétés du Groupe implantées dans différents pays ont adopté une série de mesures visant, au-delà des dispositions légales, à **favoriser l'emploi des salariés en situation de handicap**.

En France, Thales, est un acteur reconnu pour la qualité de sa politique en matière de handicap. Grâce au déploiement des

accords de Groupe pluriannuels conclus depuis 2004, **le taux d'emploi des salariés en situation de handicap au sein du Groupe n'a cessé de progresser** pour atteindre 5,9 % à fin 2015. En 2016, ce taux s'est stabilisé grâce aux efforts de recrutement et de maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap.

En 2016, six sites du Groupe ont obtenu un certificat de conformité à la norme Afnor X50-783 (norme organisme handi-accueillant), venant s'ajouter aux cinq sites certifiés en 2014 et 2015. Quelque 29 sites ont mis en place les plans d'actions qui devront se traduire, d'ici fin 2017, par l'obtention de cette certification⁽¹⁾.

(1) Pour plus d'information : « L'emploi des personnes en situation de handicap » p. 198 du document de référence 2016.

SEMAINE EUROPÉENNE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : UNE FORTE MOBILISATION

En novembre 2016, Thales s'est associé à la Semaine Européenne pour l'Emploi des personnes en situation de handicap en se mobilisant sur 42 sites et en s'engageant à nouveau auprès des pouvoirs publics et des associations pour faire en sorte que la société « inclusive » devienne une réalité. L'occasion de faire le point sur les résultats concrets des partenariats et conventions signés par le Groupe avec le monde académique et sur les dispositifs innovants mis en œuvre pour dynamiser l'emploi des personnes en situation de handicap. À titre d'exemple, Thales a développé *Eye School*, une technologie permettant à des jeunes déficients visuels de suivre les cours au tableau dans une classe ordinaire.

Favoriser la diversité des générations

L'accord Groupe dit Contrat de génération vise 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 pénible.

En application de cet accord, le Groupe s'attache notamment à **développer le tutorat** afin d'associer un salarié expérimenté à un salarié récemment

embauché ou appelé à exercer de nouvelles responsabilités pendant une période déterminée.

Ce dispositif participe pleinement à la politique de **transmission des savoirs au sein du Groupe**.

En juillet 2016, le taux d'emploi des salariés de 57 ans et plus était de 18,84 %.

➤ EN SAVOIR PLUS

- « Des politiques valorisant le capital humain », cf. p. 73 ;
- Section 5.1 « Informations sociales » p. 186 et suivantes du document de référence 2016.



UNE DÉMARCHE EN PHASE AVEC LES GRANDS DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX

“ Si nous voulons attirer de nouveaux talents, en particulier des jeunes, très sensibles à cette problématique environnementale, 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

Des solutions innovantes bénéfiques pour l'environnement



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.



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.

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.

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 le début des années 2000 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 son 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 (sites/opérations et produits) 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

DES FORMATIONS CIBLÉES

Des modules de formation dédiés sont proposés aux responsables environnement mais également aux différentes familles professionnelles : achats, conception, ventes, etc.

En 2016, 78 nouveaux acheteurs (en plus des 980 déjà formés entre 2012 et 2015) et 285 responsables d'ingénierie et développeurs produits (en plus des 356 déjà formés entre 2012 et 2015), chargés des politiques produits, ont été formés à la prise en compte de l'environnement dans leur travail quotidien.

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. 71). À fin 2016, 10 425 sites fournisseurs répartis dans le monde se sont ainsi engagés (7 660 en 2015).

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. 120 établissements, regroupant 89 % 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 « A- » attribuée par le *Carbon Disclosure Project* en 2016 pour l'excellence et la transparence des informations fournies ; intégration pour la 2^e année consécutive 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 18 % ses émissions de CO₂ en multipliant ses efforts notamment sur l'énergie, les substances et les transports⁽¹⁾.

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 huit 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.

Depuis 2007, Thales a également 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 :

- 44 % de réduction de la consommation d'eau au niveau mondial depuis 2008 (hors site de Mulwala, en Australie) ;
- 18 % de réduction de la consommation d'énergie depuis 2008 ;
- 19 % de la consommation électrique 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 des émissions de CO₂

	2016	2015	2012	2010
Scope 1 ^(a)	81 870	87 720	96 845	121 335
Scope 2 ^(b)	134 372	136 451	153 312	152 633
Sous-total (1 + 2)	216 242	224 171	250 157	273 968
Scope 3 ^(c)	80 898	79 012	81 238	86 460
TOTAL (en tonnes)	297 140	303 183	331 395	360 428

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

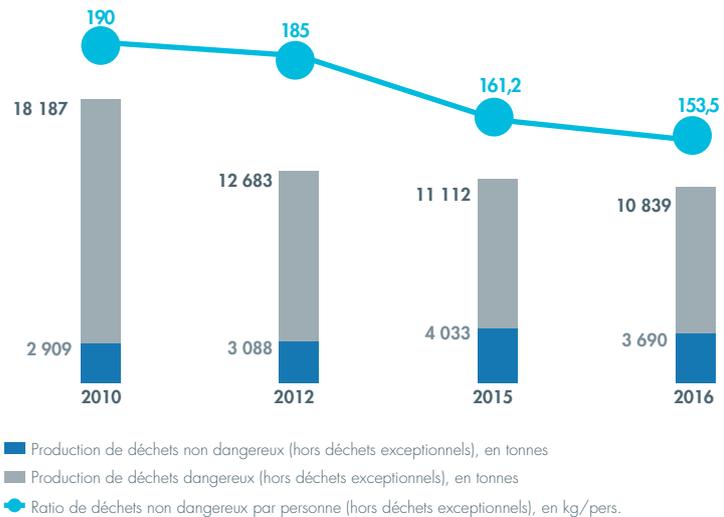
(a) gaz, charbon, fuel, substances, énergie sources mobiles ;

(b) électricité et vapeur ;

(c) déplacements professionnels.

Les valeurs des années précédentes ont été modifiées suite à mise à jour des facteurs d'émissions.

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DES DÉCHETS



(1) 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. Pour en savoir plus : www.ghgprotocol.org

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.



CLEAN SKY

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 NOx (oxyde d'azote), réduction de 50 % du bruit perçu et un cycle de vie vert pour les produits (conception, fabrication, maintenance et élimination/recyclage). Thales pilote notamment l'un des thèmes de recherche baptisé « Systems for Green Operations », qui permettra d'optimiser la consommation de l'avion en travaillant sur sa trajectoire, notamment au décollage et en phase d'approche.



SESAR

Dans le secteur du trafic aérien, le programme européen SESAR, sur lequel Thales occupe une place de tout premier plan, devra permettre de répondre 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.

SHIFT2RAIL

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



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

➤ EN SAVOIR PLUS

- sustainability.thalesgroup.com, Rubrique « Environnement ».
- Section 5.2 « Informations environnementales », cf. p. 201 et suivantes du document de référence 2016.

UNE POLITIQUE D'ENGAGEMENT GLOBALE ET LOCALE

Créée en 2014, la fondation Thales illustre 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.

La fondation Thales

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.

La Fondation fait appel à l'engagement des collaborateurs de Thales qui peuvent mettre leur énergie et leurs compétences au service de deux grandes thématiques :

- > **l'éducation ;**
- > **l'urgence humanitaire.**

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.

En deux ans, la Fondation a mobilisé un réseau de près de 160 salariés bénévoles. Plus de 40 projets ont été soutenus ou directement financés par la Fondation.

THALES
Fondation

INNOVER
POUR L'HUMAIN

Treize projets de collaborateurs soutenus dans douze pays en 2016

Dans le cadre du second appel à projets visant à soutenir des projets présentés par les collaborateurs du Groupe, **13 associations** (7 françaises, 6 étrangères) ont été **soutenues financièrement**.

Dans le domaine de **l'éducation**, 11 projets lauréats visent à favoriser l'accès à l'apprentissage grâce aux outils

numériques, la découverte des sciences à l'école ou l'innovation pédagogique contre le décrochage scolaire. Ils sont menés en Afrique (Burkina Faso, Liberia, Mali), ainsi qu'au Cambodge, aux États-Unis, en Haïti et au Mexique.

Deux autres projets contribuent à la **prévention des risques de catastrophes naturelles** en Inde et au Népal.

Ces projets bénéficient à près de 15 000 enfants et adolescents, ainsi qu'à des adultes formés aux différents outils et méthodes pour en assurer la pérennité. En faisant la promotion des projets au sein du Groupe, la Fondation a également facilité le **soutien bénévole** de 35 autres collaborateurs aux côtés des 13 parrains de ces projets.

Les 13 projets soutenus en 2016

Thème du projet	Organisation soutenue	Localisation
Éducation digitale		
Kaléidoscope. Un regard scientifique sur le nouveau cirque contemporain	Acer MJO/Acer Russie	Saint Pétersbourg, Russie
Création d'un centre scientifique et pédagogique en milieu rural	Solidarité Développement Samako	Samako, Mali
Création d'un centre multimédia d'apprentissage e-learning	Five Hearts	Niamtougou, Togo
Initiation à l'informatique	Mineke Foundation	Dabwe Town et Gardnersville, Liberia
Initiations numériques	LAAFI	Koudougou, Burkina Faso
Techniques Interactives Multimédia pour l'Ouverture à l'Univers Numérique	Tèt Kole	Port-au-Prince, Haïti
Innovation pédagogique		
Déploiement d'une méthode de rattrapage scolaire accélérée au Cambodge	Pour un Sourire d'Enfant	5 provinces, Cambodge
Inspirer le changement	Fundación SUM	Mexico, Mexique
Éducation aux sciences		
Imprimante 3D à l'école	Stitching Science4Kids	Huizen, Pays-Bas
Structure d'enseignement des sciences à Happy Chandara	Toutes à l'école	Phnom Penh, Cambodge
Atelier « Liter of Light »	Public Based Learning	Melbourne, États-Unis
Urgence humanitaire		
Prévention à l'école pour la communauté tibétaine	Geohazards Society	Kangra, Inde
Construction anti-sismique en zone rurale au Népal	Orche Nepal	Gatlang, Rasuwa District, Népal



FOCUS SUR 4 PROJETS LAURÉATS

PARCOURS ÉDUCATIF D'INSPIRATION AU CHANGEMENT AU MEXIQUE

La fondation mexicaine Fundación SUM vise à intégrer activement de jeunes talents dans l'écosystème entrepreneurial.

Projet : ateliers de formation pour enseigner l'esprit d'entreprise et d'innovation à 100 jeunes issus des quartiers défavorisés de Mexico, afin de stimuler la performance scolaire et développer leurs compétences personnelles et professionnelles.

Marraine : Evelyn Loredo Lara, Responsable Innovation, Thales Mexico (Mexique).



CRÉATION D'UN CENTRE SCIENTIFIQUE ET PÉDAGOGIQUE EN MILIEU RURAL AU MALI

L'Association Solidarité Développement Samako souhaite promouvoir l'éducation aux sciences en zone rurale au Mali.

Projet : Construction et équipement d'un centre scientifique (3 espaces : Laboratoire, Informatique et Pédagogie interactive) en matériaux écologiques, alimenté à l'énergie solaire. Formations des instituteurs.

Parrain : Adama Diarra, Développeur architecte, Thales Avionics, Mérignac (France).



CRÉATION D'UN CENTRE MULTIMÉDIA D'APPRENTISSAGE E-LEARNING AU TOGO

L'association française Five Hearts vise à soutenir la scolarisation et le suivi médical d'enfants défavorisés au Togo.

Projet : mise en place d'un centre multimédia d'apprentissage e-learning à Niamtougou, installation d'outils pédagogiques et formation de tuteurs, au bénéfice de 200 enfants.

Parrain : Damien Gillette, Responsable projet, Thales Communications & Sécurité, Gennevilliers (France).

36 bénévoles de Thales soutiennent activement Five Hearts



CONSTRUCTION ANTI-SISMIQUE EN ZONE RURALE AU NÉPAL

L'association espagnole Orche Nepal déploie des projets de santé, d'éducation ou d'environnement pour venir en aide à des villages du Népal.

Projet : rénovation du réseau d'eau et construction de maisons pilotes sur la base de techniques anti-sismiques et de matériaux locaux pour prévenir les risques de nouveaux dégâts et d'effondrements et limiter les victimes potentielles parmi les 3 000 habitants du village de Gatlang.

Marraine : Maria-Belen Sanchez Esguevillas, Ingénieur, Thales Alenia Space, Madrid (Espagne).



PROGRAMMES PILOTES

Co-développés par la fondation Thales avec ses partenaires, les programmes pilotes sont des **projets ambitieux et innovants à fort impact social**. À la rentrée 2016, la Fondation a renouvelé deux programmes dans le domaine de l'éducation en France, avec pour ambition d'en accroître l'impact territorial :

- Les **Savanturiers de la high-tech** est un projet d'apprentissage par la recherche, développé en classe et parrainé par des ingénieurs de Thales. L'approche repose sur les méthodes et l'éthique de la recherche comme modèle pour des apprentissages collaboratifs et ambitieux. À fin 2016, 20 ingénieurs étaient engagés auprès d'enseignants, dont plus d'une moitié dans la ville de Gennevilliers. L'objectif est de sensibiliser 500 enfants et enseignants à cette démarche.
- Les **Voyageurs du Code**, porté par l'association « Bibliothèques Sans Frontières », mettent en œuvre l'alphabétisation numérique dans les quartiers prioritaires pour un jeune public, dans une démarche citoyenne de partage des savoirs. Des ateliers de découverte et de formation au code informatique sont animés par les bénévoles du réseau, dont quelques salariés de Thales, au sein de clubs mis en place dans les bibliothèques ou médiathèques de quartier. En 2017, l'association vise la création de 500 clubs citoyens grâce au soutien de ses partenaires.

**ARRONDI SUR SALAIRE :
UNE MOBILISATION GÉNÉREUSE**

En mai 2016, la fondation Thales a lancé l'opération « arrondi sur salaire » auprès des salariés de Thales en France.

Ce dispositif, conçu par l'entreprise sociale et solidaire microDON, permet à chaque salarié de **soutenir un projet solidaire, en donnant chaque mois les centimes de son salaire**, avec une

option de don complémentaire jusqu'à 10 €. La totalité des dons est reversée à l'association et le groupe Thales s'engage à abonder les dons à la hauteur du don des salariés.

En 8 mois, cet outil de solidarité innovant a mobilisé près de **2 770 salariés microdonateurs** et permis de **collecter 124 000 €** pour soutenir quatre projets associatifs sélectionnés par la Fondation et les salariés en amont de l'opération.

Parmi les projets bénéficiaires :

- **Planète Urgence** pour la distribution des kits scolaires dans plusieurs pays d'Afrique ;
- **Aide et Action** pour la mise en place d'une plateforme et d'outils pédagogiques d'éducation aux valeurs citoyennes dans des écoles en France et au Sénégal ;
- **Bibliothèques Sans Frontières** pour une médiathèque en kit « Ideas Box » à destination des jeunes de quartiers d'éducation prioritaire en France ;
- **Télécoms Sans Frontières** pour ses interventions de rétablissement des dispositifs de communication suite aux catastrophes humanitaires.

Ces quatre projets, menés par des organisations humanitaires reconnues d'intérêt général, défendent des valeurs et des enjeux sociétaux que la Fondation accompagne par ses actions.

UN RÉSEAU DE 2 000 COLLABORATEURS

Pour promouvoir les actions de la Fondation, **identifier les compétences** et projets solidaires des employés et des associations locales, la Fondation s'appuie sur un réseau de **25 ambassadeurs** sur une vingtaine de sites du Groupe.

En deux ans, près de **160 collaborateurs** au total se sont portés bénévoles pour **contribuer aux projets de la Fondation** et près de 2 000 ont témoigné leur intérêt pour ces thématiques et initiatives en s'inscrivant sur la plateforme collaborative dédiée de la Fondation.

**LA SCIENCE,
UN JEU D'ENFANT...**

Dans le cadre du programme **Les Savanturiers, un scientifique dans ma classe**, les bénévoles du site de Thales à Gennevilliers, pour la plupart ingénieurs, ont pu faire bénéficier les élèves et leurs enseignants de leur expérience scientifique tout en suscitant leur curiosité et leur intérêt. Ils ont plus particulièrement axé leur participation sur la robotique, aidant notamment les enfants (primaire et collège) à programmer des tablettes pour diriger des petits robots. Les élèves ont ainsi pu percevoir de manière ludique et collaborative les défis de la robotique mais aussi toute l'importance du travail en équipe dans un projet scientifique. En leur permettant d'appréhender les principes scientifiques, ces projets visent également à rendre les enfants acteurs des technologies et non plus simplement utilisateurs.

« Dans la classe de CM2 que j'ai parrainée, les enfants ont pris le temps d'assimiler le codage de mini-robots et ils ont mis en œuvre des programmes de plus en plus complexes pour finir par travailler sur des vrais défis à réaliser en équipe. En plus d'apprendre à programmer, ils ont appris à partager leurs idées, et à communiquer pour faire avancer leur projet : des situations auxquelles nous sommes confrontés chaque jour chez Thales ! »

Amine Hjej, ingénieur Systèmes, ambassadeur de la Fondation et parrain des Savanturiers

« J'ai parrainé une classe de CM1 de Gennevilliers pendant quelques mois et j'ai été impressionnée par leur curiosité scientifique, ainsi que par leur rapidité dans la prise en main des robots et du logiciel qui permet de les commander. Il était très important pour moi de leur apprendre à ne pas avoir peur des nouvelles technologies... Mission accomplie grâce à la méthode pédagogique appliquée avec l'aide des enseignantes de l'école primaire et de l'équipe des Savanturiers. »

Anaïs Benrabia, ingénieur Systèmes, marraine des Savanturiers

➤ EN SAVOIR PLUS

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.

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 Gérés), les universités, les écoles et les centres de formation.

Gérés 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 Gérés Consultants depuis 2009 ont ainsi permis la **création de plus de 4 500 emplois en France** (dont 191 en 2016) auprès d'environ 650 PME/PMI.

Gérés 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.

Gérés 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

Partout dans le monde, plusieurs sociétés du Groupe soutiennent localement des associations en leur apportant un appui financier et matériel. Quelques exemples pour 2016 :

➤ AFRIQUE DU SUD 01

Deux partenariats pluriannuels ont été lancés en soutien de l'éducation scientifique. Le projet *Move to Life* vise à donner le goût pour les mathématiques et l'esprit scientifique aux jeunes enfants grâce au jeu d'échecs. Le programme *Fast Tracking Pathways to Success* prépare et accompagne des étudiants dans le **développement des compétences scientifiques** considérées critiques pour l'Afrique du Sud.

➤ CANADA 02

Comme chaque année, Thales a mobilisé les salariés pour des campagnes de collecte de fonds au profit d'United Way pour venir en **aide aux familles en difficulté**, mais également au profit de la Croix-Rouge canadienne afin de soutenir les familles touchées par les **feux de forêt de Fort McMurray**.

➤ CHINE 03

Thales développe un partenariat avec la Cedar Foundation, une association qui soutient des étudiants issus de milieux défavorisés. Des visites de Thales, des **ateliers de développement professionnel** et un **programme de tutorat** sont proposés aux étudiants pour les accompagner dans leur insertion professionnelle. Par ailleurs, l'équipe de communication de Thales met à disposition ses compétences pour **améliorer la promotion de la Cedar Foundation et former ses équipes**.

➤ ESPAGNE 04

En 2016, Thales a poursuivi son **engagement sociétal** grâce aux dons en nature collectés au profit d'associations caritatives. Plus de **50 équipements informatiques** ont ainsi été offerts à des associations proposées par les salariés. Une campagne organisée sur les sites de Thales a permis de collecter 1 000 kg de produits alimentaires grâce à la mobilisation de 500 salariés.

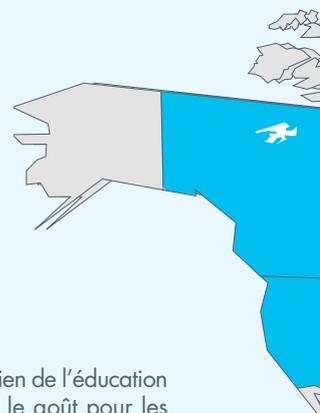
➤ ÉTATS-UNIS 05

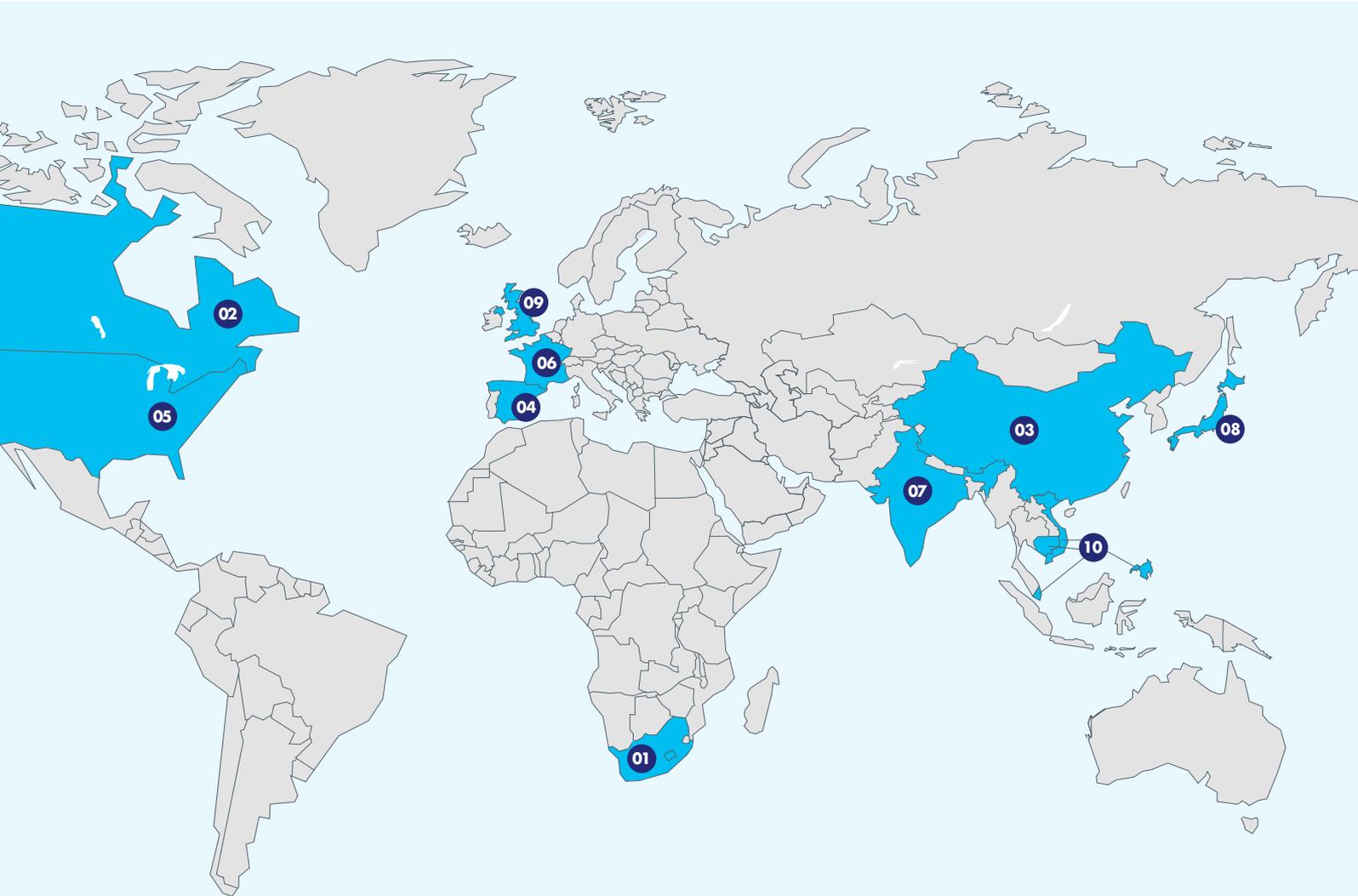
En 2016, Thales a de nouveau soutenu la participation et la sélection d'étudiants au concours scientifique national, le *Team America Rocketry Challenge*, qui soutient 4 000 étudiants soucieux de poursuivre leur carrière scientifique.

Les employés Thales ont également contribué à une **collecte de fournitures scolaires** au profit de l'association Boys Town, et plus de 100 salariés bénévoles se sont mobilisés pour des actions de collecte ou de distribution alimentaire.

➤ FRANCE 06

Depuis 2006, Thales a signé une **convention de « partenaire de la défense »** qui vise à promouvoir la réserve militaire dans le Groupe. Cet engagement citoyen, décidé par la Direction générale du Groupe, a depuis sans cesse été renouvelé et renforcé, s'inscrivant aujourd'hui pleinement en **soutien de la Garde nationale**, créée en octobre 2016 en France.





Le Club des réservistes militaires français de Thales compte près de **200 salariés-réservistes opérationnels et citoyens**, qui réalisent des périodes de réserve de 15 à 25 jours en moyenne, et dont certains sont engagés dans les **missions de surveillance du territoire national** (Sentinelle, Vigipirate) depuis l'entrée en vigueur de l'état d'urgence suite aux attentats de 2015.

➤ **INDE 07**

Thales India soutient financièrement le fonds *Prime Minister's National Relief Fund* dédié à **l'aide aux familles** des victimes de **catastrophes naturelles et accidents** majeurs en Inde.

➤ **JAPON 08**

En 2016, Thales a fait un **don de 100 000 yens japonais** à l'occasion de l'événement commémoratif du 11 mars 2010. Depuis 2012, des salariés contribuent de façon bénévole au projet NADIA pour venir en **aide aux victimes du tremblement de**

terre de Tohoku, qui a touché la ville d'Ishinomaki au nord-est du Japon.

➤ **ROYAUME-UNI 09**

Les collaborateurs de Thales au Royaume-Uni sont très impliqués dans plusieurs **projets visant à inspirer et encourager les jeunes vers des carrières scientifiques**. Thales soutient et mobilise ses jeunes salariés autour d'un événement national consacré aux STEM (Science Technologie Ingénierie Mathématiques) qui cible 70 000 jeunes.

Le programme *Classroom to Thales Project* a permis à plusieurs salariés bénévoles d'intervenir dans 29 écoles, auprès de plus de 3 000 élèves, pour des présentations en science et ingénierie, et « Teach First » propose une **aide à l'enseignement des sciences** au profit des enseignants travaillant dans des zones éducatives plus défavorisées.

Un événement de *networking* visant à **attirer les femmes vers les métiers**

scientifiques de Thales est également organisé, en partenariat avec les écoles et au bénéfice d'étudiantes issues de milieux défavorisés.

➤ **SINGAPOUR/CAMBODGE, PHILIPPINES, VIETNAM 10**

Thales en Asie soutient Passerelles numériques, une association qui a pour mission de permettre au plus grand nombre de jeunes en situation de précarité d'**accéder à un emploi qualifié dans le secteur des nouvelles technologies**.

Dans le cadre de ce partenariat, Thales **finance l'éducation d'étudiants pendant deux ans** au sein du programme de Passerelles Numériques dans trois pays d'Asie du Sud-Est, jusqu'à l'obtention d'un diplôme IT pour 20 d'entre eux. Thales met également en place des missions de congés solidaires pour les employés volontaires souhaitant mettre leurs compétences au service des projets de l'association.



INDICATEURS



ENVIRONNEMENT

EN SAVOIR PLUS

Section 5.2 « Informations environnementales », cf. p. 201 et suivantes du document de référence 2016.

Le tableau ci-après présente plusieurs éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances environnementales de Thales⁽¹⁾, à périmètre constant. En 2016, le périmètre comprend 33 pays et 140 sites. Ce périmètre représente 97 % du chiffre d'affaires et 98 % de l'effectif Groupe (2015 est l'année de référence pour les objectifs de la période 2016 à 2018).

	Unités	Évolution 2008-2015 (à périmètre constant 2008)	2015	2016	Tendance 2015-2016
Énergie					
Consommation d'électricité	milliers de tep	- 12 %	132	131	- 1 %
Consommation d'électricité par C.A.	tep/M€	- 27 %	9,7	9,08	- 6 %
Consommation d'énergie fossile	milliers de tep	- 38 %	21	21,9	4 %
Consommation d'énergie fossile par C.A.	tep/M€	- 48 %	1,54	1,52	- 1 %
Consommation totale d'énergie	milliers de tep	- 17 %	157	154	- 2 %
Consommation totale d'énergie par C.A.	tep/M€	- 31 %	11,51	10,72	- 7 %
Eau					
Consommation d'eau	milliers de m ³	- 26 %	1 601	1 584	- 1 %
Consommation d'eau par C.A.	m ³ /M€	- 39 %	117	110	- 6 %
Déchets					
Production totale de déchets ^(a)	tonnes	- 24 %	14 913 ^(c)	14 529 ^(c)	- 2,6 %
Production totale de déchets par C.A. ^(a)	kg/M€	- 36 %	1,09 ^(c)	1,01 ^(c)	- 7,2 %
Ratio de déchets non dangereux ^(a)	%		73 ^(c)	75 ^(c)	2,3 %
Déchets non dangereux par personne ^(a)	kg/pers.	- 29 %	161,1 ^(c)	153,5 ^(c)	- 4,7 %
Taux de recyclage déchets non dangereux	%	45 %	64 ^(c)	51 ^(c)	- 21,3 %
Taux de recyclage déchets dangereux	%	- 45 %	19	24,8	32 %
Rejets					
Rejets d'eaux industrielles	milliers de m ³	- 1 %	563	652	16 %
Rejets atmosphériques	tonnes	- 30 %	917	993	8 %
CO₂					
Émissions de CO ₂ liées aux énergies	milliers de t de CO ₂	- 23 %	187 ^(b)	186	- 0,3 %
Émissions de CO ₂ liées aux énergies par C.A.	kg de CO ₂ /M€	- 36 %	14 ^(b)	13	- 5 %
Émissions de CO ₂ liées aux substances (Kyoto + R22)	milliers de t de CO ₂	- 23 %	35 ^(b)	27	- 22 %
dont émissions de CO ₂ liées au SF ₆	milliers de t de CO ₂	- 78 %	6,7 ^(b)	1,6	- 77 %
Émissions de CO ₂ liées aux transports (périmètre Groupe)	milliers de t de CO ₂	- 1 %	79 ^(b)	81	2 %
Émissions de CO ₂ liées aux transports par C.A.	kg de CO ₂ /M€	- 17 %	5,8 ^(b)	5,6	- 3 %
Scope CO₂ selon GHG Protocol					
Scope 1 (gaz, fuel, charbon, substances, énergies sources mobiles)	milliers de t de CO ₂	- 35 %	88 ^(b)	82	- 7 %
Scope 2 (électricité, vapeur)	milliers de t de CO ₂	- 13 %	136 ^(b)	134	- 2 %
Scope 3 (déplacements professionnels : air, fer, route)	milliers de t de CO ₂	- 1 %	79 ^(b)	81	2 %
TOTAL SCOPES 1, 2 ET 3	milliers de t de CO ₂	- 17 %	303^(b)	297	- 2 %
TOTAL SCOPES 1, 2 ET 3 PAR C.A.	kg de CO ₂ /M€	- 31 %	22^(b)	21	- 7 %
Divers					
Entités certifiées ISO 14001			117	120	
Population concernée par rapport à l'effectif Groupe	%		90 %	89 %	

(a) Hors déchets exceptionnels.

(b) Valeur ayant fait l'objet d'une évolution suite à mise à jour des facteurs d'émission.

(c) En excluant les données du site de Templecombe (UK) sur les déchets banals.

(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 2016.

SOCIAL

EN SAVOIR PLUS

Section 5.1 « Informations sociales », cf. p. 186 et suivantes du document de référence 2016.

Les tableaux ci-après présentent plusieurs éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances sociales de Thales⁽¹⁾. En 2016, le périmètre du Groupe a connu une légère évolution inhérente aux opérations d'acquisition intervenues⁽²⁾.

La masse salariale y compris participation et intéressement (hors DCNS) s'élève à **6 025 M€** en 2016 contre 5 784 M€ en 2015. L'augmentation de cette masse de 2015 à 2016 (+ 241 M€), intègre un effet de variation de change de -78 M€. De plus, l'évolution de la masse salariale 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.

Indicateurs	Données 2016	Périmètre couvert
EFFECTIF^(a) GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	64 071	100 %
Effectif par pays		
Effectif France	34 463	100 %
Effectif Europe (France incluse)	52 122	100 %
Effectif hors France	29 608	100 %
Effectif Femmes/Hommes		
% de femmes	22,6 %	98,64 %
% d'hommes	77,4 %	98,64 %
% de femmes en France	24 %	100 %
Effectif par type de contrat		
% de contrats à durée indéterminée	97,8 %	98,64 %
% de contrats à temps plein	93,4 %	98,64 %
Effectif par tranche d'âge		
< 30	10,6 %	98,64 %
30-39	23 %	98,64 %
40-50	30,2 %	98,64 %
> 50	36,2 %	98,64 %
Effectif par NR		
NR 1 à 6	14 569	98,63 %
NR 7 à 12	48 625	98,63 %
Nombre de travailleurs temporaires	2 972	98,63 %
Départs par type		
Nombre de départs	4 616	97,1 %
% Démissions	42 %	97,1 %
% Licenciements	18 %	97,1 %
% Départs en retraite	23 %	97,1 %
% Fins de CDD	12 %	97,1 %
% Autres départs (y compris décès)	5 %	97,1 %

(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 2016.

(2) Aux États-Unis, acquisition de la société Vormetric (210 salariés), en Belgique, acquisition de la société AvioVision (24 salariés) et en Suisse, acquisition de l'Activité Optoélectronique de RUAG au sein de Thales Alenia Space Suisse (72 salariés).

(a) Les effectifs indiqués sont les effectifs actifs.

Social (suite)

➤ EN SAVOIR PLUS

Section 5.1 « Informations sociales », cf. p. 186 et suivantes du document de référence 2016.

Indicateurs	Données 2016	Périmètre couvert
Recrutements		
Nombre total de recrutements	7 206	97,24 %
Dont recrutements en CDI	4 844	97,24 %
Dont recrutements en CDD	955	97,24 %
Dont contrats d'alternance	1 407	97,24 %
% recrutement de femmes	30 %	97,24 %
Formation		
% de salariés ayant bénéficié d'un EDP ^(b)	91,4 %	98,45 %
% de salariés formés	84,2 %	98,6 %
% de femmes formées	86,7 %	98,6 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	20,03	96,4 %
Nombre total d'heures de formation	1 237 487	96,4 %
% de salariés couverts par une convention collective	86,5 %	98,7 %
% de salariés couverts par une réglementation de la durée du travail	93,5 %	98,7 %
Santé et sécurité		
Taux d'absentéisme global Monde	2,42 %	93,29 %
Taux d'absentéisme total en France (Bilan social) hors congé maternité/paternité	2,57 %	100 %
Taux d'absentéisme total en France (Bilan social)	3,27 %	100 %
Taux de gravité des accidents du travail Monde	0,05	93,88 %
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,06	100 %
Taux de fréquence des accidents du travail Monde	2,15	93,88 %
Taux de fréquence des accidents du travail en France	2,42	100 %
Nombre de jours perdus pour maladies professionnelles en France	1 474	100 %
Autres		
Masse salariale Monde	6,025 Md€	100 % consolidation financière
Taux d'emploi de personnes handicapées en France	5,9 %	
Nombre d'emplois créés par le Géris en 2016	191	
Part d'achats réalisés auprès de fournisseurs UE	74 %	
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs France	40 %	
Volume prestations de sous-traitance industrielle	1,67 Md€	

(b) Entretien de Développement Professionnel.

SOCIÉTAL

EN SAVOIR PLUS

Section 5.3 « Informations sociétales », cf. p. 213 et suivantes du document de référence 2016.

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⁾.

Description	Données 2016	Commentaires/Renvois
G4-SO3 Nombre d'entités opérationnelles qui ont procédé à une évaluation des risques de corruption	118	<p>Le risque de corruption, comme les autres risques majeurs de la cartographie des risques du Groupe, fait partie intégrante du système global de management des risques de Thales.</p> <p>Dans le cadre de la politique d'autocontrôle et du contrôle interne, les 118 principales entités opérationnelles ont procédé à une auto-évaluation de leur exposition au risque de corruption et, dans certains cas, défini un plan d'action dans le cadre de l'amélioration continue du dispositif.</p> <p>Cf. le paragraphe « Contrôle interne et gestion des risques – Démarche d'amélioration continue », cf. le paragraphe « L'autoévaluation et l'amélioration continue de la gestion des risques d'entreprise » p. 141 du document de référence 2016.</p>
G4-SO4 Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	1 346	<p>La formation de référence est 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. D'autres formations <i>ad hoc</i> sont également dispensées dans des environnements spécifiques : cadres dirigeants, équipes pays, etc. De plus, un programme <i>e-learning</i> comprenant 3 modules de 30 minutes (français, anglais et allemand) est à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe.</p> <p>Cf. le paragraphe « Éthique des affaires » p. 20 du document de référence 2016.</p>
G4-SO5 Cas avérés de corruption et mesures prises	Aucun signalement	<p>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.</p> <p>Certains pays dans lesquels la présence Thales est importante ont complété ce dispositif d'un système d'alerte local, en particulier le Royaume-Uni, les États-Unis ou l'Australie.</p> <p>En 2016, parmi les signalements, aucun d'entre eux n'était lié à un cas de corruption.</p> <p>Cf. le paragraphe « Prévention de la corruption » p. 218 du document de référence 2016</p>

(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 2016.

Votre avis sur ce document nous intéresse.

Adressez-nous vos commentaires à :
ethics.cr@thalesgroup.com



Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise

Dominique Lamoureux,
Vice-Président

Emmanuel Bloch,
Directeur Responsabilité d'Entreprise

Marie-Aude Plaige,
Directeur Éthique & Conformité

Cathy Floret, Régine Poidevin
Assistantes

POUR PLUS D'INFORMATIONS

sustainability.thalesgroup.com

ou contacter la Direction Éthique
et Responsabilité d'Entreprise

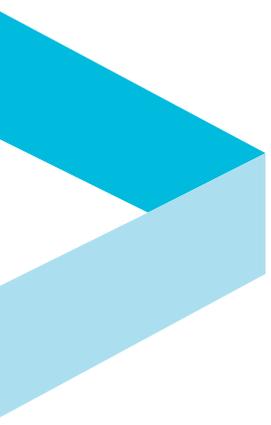
Par mail : ethics.cr@thalesgroup.com
Par téléphone : +33(0)1 57 77 86 49



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

CRÉDITS PHOTOS

Couverture : © Thales Alenia Space/Master Image Programmes • **page 3 :** Photopointcom © Thales • **page 6 :** Daniel Tréhet
page 9 : SkyTrain – © AIRBUS S.A.S • **page 12 :** Daniel Tréhet • **page 20 :** Tyler Olson • **page 21 :** Master Image Programmes © Thales
ALENIA SPACE – DR • **page 22 :** Casanova Jean Marc © Marine Nationale – B. Fricaudet © Thales • **page 24 :** Photopointcom
© Thales • **page 25 :** Government of Dubai Road and Transport Authority (RTA) • **page 27 :** Q. Reytinas/Thales – Oscar Timmers -
CAPA Pictures © Thales • **page 31 :** Etienne de Malglaive - CAPA Pictures © Thales • **page 32 :** Q. Reytinas/Thales • **page 35 :**
© Thales Alenia Space/Master Image Programmes • **page 39 :** Q. Reytinas/Thales • **page 41 :** Thales • **page 42 :** Bernard Rousseau
© Thales • **page 49 :** © AlpTransit Gotthard AG – Thales • **page 52 :** Q. Reytinas/Thales • **page 54 :** Gravity © Thales • **page 57 :**
Dassault Aviation F. Robineau • **page 61 :** Brendan MacNeill - CAPA Pictures © Thales • **page 62 :** Adam Roberts - Thales Group
page 63 : Photopointcom/Thales • **page 65 :** © Thales • **page 67 :** Bernard Rousseau © Thales – Thales • **page 69 :** J. Kobel/Thales
page 70 : Bernard Rousseau © Thales • **page 72 :** Etienne de Malglaive - Capa Pictures © Thales • **page 73 :** Banczerowski Piotr -
CAPA Pictures © Thales • **page 75 :** J. Kolbrink/Thales • **page 77 :** Banczerowski Piotr - CAPA Pictures © Thales • **page 78 :** Thales
page 79 : Thales • **page 83 :** Sébastien Rieussec/CAPA Pictures • **page 84 :** DR • **page 89 :** CAPA Pictures © Thales – © Marine
Nationale • **page 94 :** Q. Reytinas/Thales.



NOTES



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for writing notes.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié FSC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

 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