

RAPPORT INTÉGRÉ 2017

# Responsabilité d'Entreprise



# S O M M A I R E



02

## EDITORIAL DU PRÉSIDENT

05

## PROFIL DU GROUPE

Chiffres clés 2017	06
Positionnement du Groupe	07
Nos missions, nos activités	08
Nos réalisations 2017	10
Engagements de Thales envers les ODD	12

15

## LES GRANDS ENJEUX

La transformation numérique, une opportunité majeure	16
Un dialogue constructif avec les parties prenantes	18







23

## STRATÉGIE

Un modèle de création de valeur partagée avec nos parties prenantes	24
Maîtriser les risques : au cœur de l'ADN de Thales	26
Éthique, intégrité et conduite responsable des affaires : une démarche affirmée	28
Assurer la qualité et la sûreté des systèmes : exceller dans la réalisation	31
Recherche et innovation, facteurs clés de compétitivité et de croissance	32
La proximité clients, pour une véritable relation partenariale	36
L'engagement du Groupe envers ses collaborateurs	39
Des relations fournisseurs responsables et durables	42
Une démarche engagée de longue date pour répondre aux défis environnementaux	44
L'engagement d'un groupe, la fondation d'entreprise Thales	48

51

## PERFORMANCES GLOBALES

Plan Ambition 10 : croissance, compétitivité, talents, une vision à 10 ans	52
Performances financières et extra-financières	54

57

## GOUVERNANCE ET ORGANISATION

Actionnariat et gouvernement d'entreprise	58
---	----



# ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT



**CEUX QUI  
FONT AVANCER  
LE MONDE  
PEUVENT  
S'APPUYER EN  
TOUTE CONFIANCE  
SUR THALES.**



PATRICE CAINE

Président-directeur général  
de Thales

Partout dans le monde, les questions de transport, terrestre ou aérien, de défense et de sécurité, ou encore en matière spatiale, prennent une importance accrue tirée par une instabilité géopolitique grandissante. Thales, plus que jamais, est positionné au cœur de ces enjeux, aux côtés de ceux qui ont de grandes ambitions : rendre le monde meilleur et plus sûr.

**Cette troisième édition de notre rapport intégré responsabilité d'entreprise, élaborée selon les critères de l'*International Integrated Report Council*, a pour objectif de mettre en avant les actions que nous développons pour répondre à ces ambitions tout en créant de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.**

Pour Thales, l'année 2017 a été marquée en premier lieu par l'accélération de notre transformation numérique avec notamment le rachat de la société Guavus, spécialisée dans le traitement massif de données, la création de la *Digital Factory* ou l'annonce du projet d'acquisition de Gemalto. La digitalisation de Thales, mais également des États et du monde de l'entreprise d'une façon générale, génère une remise en cause en profondeur des processus opérationnels et soulève de nouvelles questions de responsabilité d'entreprise, notamment éthiques. À cet égard, j'ai souhaité inscrire dans notre plan de transformation un travail de réflexion interne autour de l'impact de ces nouvelles technologies numériques, et

en particulier de l'intelligence artificielle, sur notre activité et nos parties prenantes.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité des efforts menés depuis de nombreuses années par le Groupe pour répondre aux enjeux croissants de responsabilité d'entreprise. En 2017, Thales a ainsi été classé premier mondial dans la catégorie « Défense et Aéronautique » par le *Dow Jones Sustainability Index*. De même, pour la deuxième année consécutive, Thales a été confirmé au niveau A- par le *Carbon Disclosure Project*, validant ainsi la pertinence de sa démarche dans la lutte contre le changement climatique. Sur ce point, j'ai d'ailleurs signé, au nom de Thales, l'engagement commun en faveur du climat, le *French Business Climate Pledge*, réalisé dans le cadre du « *One Planet Summit* » de décembre 2017. Enfin, pour la sixième année consécutive, Thales a atteint le niveau Advanced du Pacte Mondial des Nations Unies. J'ai d'ailleurs souhaité que nous allions plus loin dans cette voie en renforçant l'alignement de nos objectifs financiers, sociaux,

sociétaux et environnementaux avec les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies, commentés dans ce rapport intégré.

Toutes ces actions reflètent notre volonté d'associer la réussite de Thales aux valeurs de respect des droits de l'Homme, de l'environnement et de lutte contre la corruption.

Le fait que les questions liées à la Responsabilité Sociale et Environnementale aient été ajoutées en 2017 au Comité Stratégique du Conseil d'administration du Groupe, confirme la prise en compte de ces préoccupations au plus haut niveau de l'entreprise. En cela, le Groupe répond également aux demandes de ses investisseurs et des marchés financiers pour une entreprise toujours plus performante, innovante et consciente de ses responsabilités.

Cette notion de responsabilité assumée et d'attention permanente portée aux droits fondamentaux confirme que ceux qui font avancer le monde peuvent s'appuyer en toute confiance sur Thales.

PATRICE CAINE

Président-directeur général  
de Thales







# PROFIL DU GROUPE

**Ceux qui font avancer  
le monde s'appuient  
sur Thales**

# CHIFFRES CLÉS

## 2017

15,8 Md€

CHIFFRE D'AFFAIRES

**+7,2 %** de croissance organique<sup>(1)</sup>

1,5 Md€<sup>(2)</sup>

EBIT<sup>(3)</sup>

**+16 %** de croissance organique<sup>(1)</sup>  
**9,8 %** du chiffre d'affaires

1,4 Md€<sup>(2)</sup>

FREE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL

**139 %** du résultat net ajusté  
**+43 %** de croissance organique<sup>(1)</sup>

14,9 Md€<sup>(2)</sup>

PRISES DE COMMANDES

**-9 %** en 2017

65 118

COLLABORATEURS

**30,6 %** des nouveaux recrutés sont des femmes

797 M€

EN R&D AUTOFINANCÉE

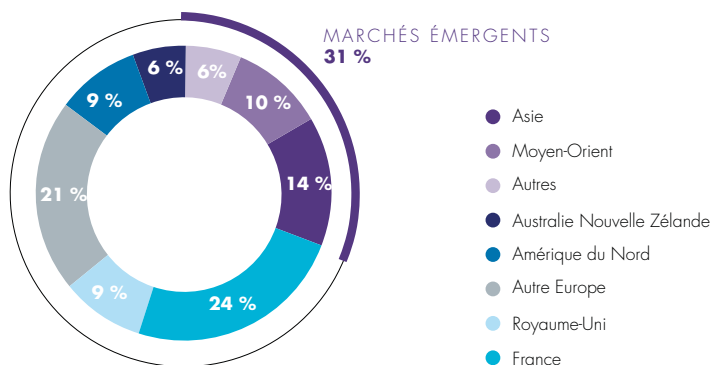
**5,2 %** du chiffre d'affaires  
(+25,4 % en 4 ans)

3,0 Md€

DE TRÉSORERIE NETTE

**+26 %** en 2017

UNE IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE DIVERSIFIÉE



19 commandes

D'UN MONTANT UNITAIRE SUPÉRIEUR À 100 M€

+102%

Rentabilité totale de l'action (TSR) sur 3 ans

**+25 %**  
CAC 40

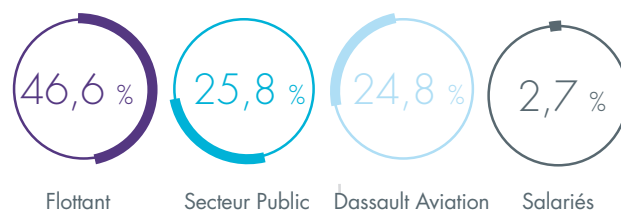
**+63 %**  
Dow Jones  
aéro & défense

1,75 €

DIVIDENDE

**+9 %** en 2017

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT



(1) Organique : à périmètre et taux de change constant.

(2) La définition des indicateurs financiers à caractère non strictement comptable se trouve dans le document de référence 2017 à la section 1.1.1.2.

(3) EBIT : Earning Before Interest and Taxes (marge opérationnelle)



# POSITIONNEMENT DU GROUPE

**Du fond de l'océan aux profondeurs du cosmos et du cyberspace, nos équipements, systèmes, logiciels et services aident nos clients à maîtriser des environnements toujours plus complexes pour prendre des décisions rapides et efficaces, à chaque moment décisif.**



## NOS FONDAMENTAUX

Thales bénéficie d'un capital humain exceptionnel, combinant une diversité unique d'expertises, de talents et de cultures. Les équipes, partout dans le monde, partagent un même esprit d'innovation, de performance, de responsabilité et d'éthique qu'elles mettent au service des clients. L'approche globale de Thales et l'intelligence collective déployée avec nos clients nous permettent de concevoir les solutions qui rendent, dès aujourd'hui, le futur possible.



## DES ACTIONNAIRES DE RÉFÉRENCE

L'actionnariat de concert entre l'État français et Dassault Aviation est pour Thales gage de stabilité. En 2016, ces deux actionnaires de référence ont confirmé la prolongation de leur pacte d'actionnaires jusqu'en 2021.

À cela s'ajoute l'actionnariat salarié, instauré depuis la privatisation et partie intégrante de la gouvernance du Groupe. Les actionnaires salariés sont représentés par un administrateur, également membre du comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale du Conseil d'administration du Groupe.



## UNE VISION DE LONG TERME

Ambition 10, le plan stratégique à 10 ans lancé en 2013, vise à construire un groupe en croissance, plus rentable et plus international. Ambition Boost est le programme de performance au service d'Ambition 10 développé par les unités pour les unités. Il offre une feuille de route commune aux équipes pour s'impliquer et y contribuer activement, au quotidien.



## 5 VALEURS AFFIRMÉES

Le développement de Thales et sa réussite se sont construits autour de 5 valeurs fortes qui sous-tendent au quotidien les actions de l'entreprise et de ses collaborateurs (cf. p. 25) :

- Confiance client ;
- Développement de nos talents ;
- Réactivité et innovation ;
- Responsables et engagés vers l'excellence ;
- Une seule équipe, un seul Thales.

# THALES



## UN ÉQUILIBRE ENTRE LES ACTIVITÉS CIVILES ET MILITAIRES

Le chiffre d'affaires de Thales est aujourd'hui réparti pour moitié entre ses activités civiles et militaires. Fondée sur un socle technologique commun et sur des cycles et des activités complémentaires, cette dualité constitue un réel atout et conforte la résilience du modèle économique.

En effet, la multiplication des interactions et les imbrications croissantes entre le monde civil et militaire – cyberdéfense, avionique, espace, *big data*, intelligence artificielle... – nourrissent l'innovation au sein du Groupe et procurent ainsi un avantage concurrentiel de plus en plus décisif sur les marchés.

De plus, la croissance des marchés civils à long terme est structurellement supérieure à celle des marchés de défense ; mais ces derniers bénéficient cependant d'une inflexion à la hausse depuis trois ans. Cette complémentarité des cycles soutient donc la croissance pérenne et régulière de Thales.

# NOS MISSIONS NOS ACTIVITÉS

Contribution  
à la performance

## NOTRE MISSION

Aider nos clients à maîtriser des environnements toujours plus complexes pour prendre des décisions rapides, efficaces, à chaque moment décisif.

## NOTRE STRATÉGIE

Développer une expertise technique qui constitue un avantage concurrentiel pour croître de manière rentable, dans des marchés diversifiés pour lesquels la sécurité est un enjeu critique.

### AÉROSPATIAL

#### Aéronautique

Équipements électroniques, embarqués à bord des avions ou au sol pour le contrôle et la gestion du trafic aérien, destinés à accroître la sécurité et la fiabilité des vols ; simulateurs civils et militaires ; connectivité et multimédia de bord.

**Clients :** avionneurs, compagnies aériennes, autorités de contrôle du trafic, aéroports, administration de l'aviation civile.

**Missions :** permettre la croissance, la sûreté, l'efficacité environnementale et économique de l'aéronautique civile, ainsi qu'assurer la sécurité et le confort des passagers.

#### Espace – Thales Alenia Space

Équipements, charges utiles, satellites, systèmes et services pour le secteur spatial.

**Clients :** opérateurs télécoms, opérateurs satellites, forces armées, institutions scientifiques.

**Missions :** répondre aux besoins des grands programmes civils et militaires, liés à la défense, la gestion des trafics aérien, ferroviaire et routier du futur, la recherche scientifique (météorologie et observation des océans) et l'exploration de l'Univers.

**5 985 M€**  
de chiffre d'affaires  
(39 % du CA 2017)

**601 M€**  
de marge  
opérationnelle  
(10,0 % du CA)

### TRANSPORT TERRESTRE

Signalisation ferroviaire ; contrôle et supervision de réseaux de transport urbains et de grandes lignes. Solutions de billetterie.

**Clients :** opérateurs de transport ferroviaire.

**Missions :** aider les opérateurs et gestionnaires d'infrastructures ferroviaires à offrir de meilleurs services aux passagers et à maîtriser la complexité croissante des réseaux.

**1 761 M€**  
de chiffre d'affaires  
(11 % du CA 2017)

**72 M€**  
de marge  
opérationnelle  
(4,1 % du CA)

### DÉFENSE ET SÉCURITÉ

Équipements et systèmes d'information et de communication sécurisés, soutien logistique et services associés. Produits de radiocommunication, réseaux et systèmes d'infrastructure, systèmes de protection, systèmes d'information critique et de cybersécurité.

**Clients :** forces armées, forces de sécurité et opérateurs d'importance vitale (santé, eau, énergie, communications...).

**Missions :** assurer la meilleure protection possible et l'efficacité opérationnelle des forces armées. Assurer la sécurité des réseaux de télécommunication, des villes et des aéroports, la protection des frontières et des infrastructures critiques.

**7 983 M€**  
de chiffre d'affaires  
(50 % du CA 2017)

**869 M€**  
de marge  
opérationnelle  
(10,9 % du CA)

Leviers de croissance	Forces, domaines d'expertise	Sous-secteurs	Civil/ militaire	Position concurrentielle et part de marché
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Doublement du trafic aérien d'ici 2030</li> <li>➤ Montée en cadence de nouveaux types d'avions</li> <li>➤ Performances environnementales des avions</li> <li>➤ Forte croissance dans le multimédia de bord et la connectivité Internet à bord</li> <li>➤ Demande croissante pour les solutions spatiales innovantes : satellites très haut débit (HTS), constellations, satellites d'observation haute résolution...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seul groupe mondial capable de répondre de manière globale et de bout en bout aux défis du transport aérien</li> <li>➤ Expertise couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur</li> <li>➤ Complémentarité avec les autres activités du Groupe</li> </ul>	Avionique de vol (CA ~ 1 700 M€)		<b>N° 3 mondial</b> (avionique commerciale)
		Multimédia de cabine et connectivité (IFE) (CA ~ 800 M€)		<b>N° 2 mondial</b>
		Solutions spatiales pour les télécoms, l'observation, la navigation et l'exploration (CA ~ 2 600 M€)		<b>N° 3 mondial</b> (satellites civils)
		Autres activités aérospatiales (CA ~ 900 M€)		<b>N° 1 mondial</b> des systèmes d'hyperfréquences
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Croissance rapide de l'urbanisation au niveau mondial</li> <li>➤ Sensibilité des citoyens et des Etats pour des moyens de transports plus efficaces et plus écologiques</li> <li>➤ Volonté de stabiliser les émissions de CO<sub>2</sub> au niveau mondial</li> <li>➤ Digitalisation accrue des produits, solutions et opérations du transport ferroviaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capitalise sur son savoir-faire en matière de systèmes d'information critique et de cybersécurité pour proposer des solutions intégrées et protégées, indépendantes du matériel roulant</li> <li>➤ Créateur de standards qui structurent le secteur ferroviaire : CBTC (<i>Communication-Based Train Control</i>) pour les métros et ETCS (<i>European Train Control System</i>) pour les grandes lignes</li> </ul>	Signalisation et supervision ferroviaires (CA ~ 1 750 M€)		<b>N° 2 mondial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inflexion des budgets de défense dans les marchés matures</li> <li>➤ Convergence défense/sécurité</li> <li>➤ Succès commerciaux dans les marchés émergents</li> <li>➤ Numérisation accrue et rapide des forces armées</li> <li>➤ Sensibilité accrue des entreprises et des gestionnaires d'infrastructures aux risques numériques et aux cybermenaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partenaire de longue date des forces armées de nombreux pays</li> <li>➤ Présence tout au long de la chaîne de valeur depuis les équipements aux systèmes et systèmes de systèmes, en passant par le soutien logistique et les services associés</li> <li>➤ Maîtrise des nouvelles technologies numériques : <i>big data</i>, Intelligence artificielle, <i>cloud computing</i>, cyberdéfense, etc.</li> </ul>	- Systèmes avancés de défense - Défense aérienne, missiles, radars de surface, optronique, véhicules blindés, équipements pour avions de combat, lutte navale (CA ~ 4 750 M€)		<b>N° 1 en Europe</b> (électronique de défense)
		- Systèmes d'information et de communication sécurisés - Produits de radiocommunication, réseaux et systèmes de protection pour les armées, les pays, les villes et les infrastructures - cybersécurité (CA ~ 2 700 M€)		<b>N° 2 mondial</b> (communications militaires et tactiques)
		Contrôle et gestion du trafic aérien (CA ~ 500 M€)		<b>N° 1 mondial</b>



# NOS RÉALISATIONS 2017

## 5 GRANDS MARCHÉS

### JANVIER

**En France, la Direction Générale de l'Armement (DGA) choisit le Spy'Ranger, minidrone de surveillance et de reconnaissance de nouvelle génération**

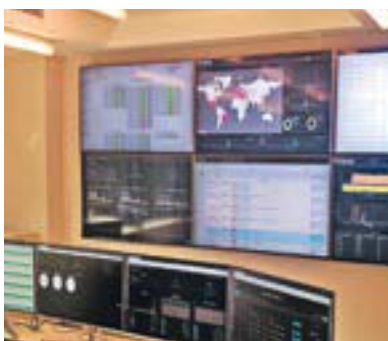
Les minidrones développés par Thales en collaboration avec les PME françaises Aviation Design et Merio confèrent aux forces françaises la capacité à observer de jour comme de nuit sur une longue durée et jusqu'à 30 kilomètres, ce qui constitue un avantage tactique déterminant.



### MAI

**À Hong Kong, Thales ouvre sa 5<sup>e</sup> « tour de contrôle » de cybersécurité dans le monde**

Le marché mondial des services opérés de sécurité devrait se chiffrer à 35,8 milliards de dollars en 2020, et la région Asie-Pacifique représente 18,2 % de cet important marché. Avec ce nouveau centre opérationnel de cybersécurité, Thales est en mesure de répondre aux cybermenaces qui pèsent sur des organisations telles que les établissements bancaires et financiers, les administrations, les opérateurs d'infrastructures critiques et les multinationales implantés en Asie.



### JUIN

**À New York, l'aéroport international JFK s'appuie sur Thales pour renforcer sa sécurité**

JFK se classe parmi les 15 aéroports les plus fréquentés au monde. Thales lui fournira un centre de contrôle des opérations aéroportuaires, qui renforcera la vision globale des opérateurs sur les activités du terminal grâce aux informations collectées depuis les différents sous-systèmes. Cela permettra ainsi une meilleure réactivité du personnel de sécurité en cas de situation d'urgence. JFK vient compléter la longue liste des aéroports de premier rang mondial dont le système de sécurité est assuré par Thales, tels que Dubaï, Doha, Bahreïn, Durban, Mascate et Salalah, Singapour, Pise et Lyon.

### AOÛT

**L'évaluation de sécurité réalisée par Thales conduit à la certification de l'application de paiement sans contact Samsung Pay des Galaxy S8 et S8+**



Ce mode de paiement est en cours de déploiement pour les clients Samsung et est accepté par plus de 1 000 banques dans le monde.



**2 AVIONS SUR 3  
DÉCOLLENT ET  
ATTERRISSENT GRÂCE À  
UN ÉQUIPEMENT THALES.**



## AOÛT

### La marine canadienne confie l'entretien de sa flotte à Thales pour 35 ans

Le contrat s'étend sur une période de service initiale de huit ans pour un montant pouvant aller jusqu'à 800 millions de dollars canadiens (env. 540 M€), et pour une durée maximale de 35 ans évaluée à 5,2 milliards de CAD (env. 3,5 Md€). C'est le contrat de soutien en service le plus important de l'histoire du Canada.

## OCTOBRE

### Thales signe un contrat de deux ans avec la Saudi Railway Company (SAR) pour assurer la maintenance des systèmes de signalisation, de télécommunication et électromécaniques de 2 400 km de voie ferrée

Le « Northern Train Project » devient la ligne la plus longue au monde équipée du système de signalisation et de télécommunication ETCS (*European Train Control System*), à la pointe de la technologie. Le contrat inclut un transfert de compétences aux équipes SAR. Elles seront formées à la maintenance du matériel roulant et à la conduite de trains dans des laboratoires créés par Thales.

### Au Royaume-Uni, la Royal Navy confie pour sept ans la maintenance des systèmes de communication de ses futurs porte-avions à Thales

Ce contrat d'un montant global de 110 millions d'euros comprend l'entretien, l'assistance et la gestion des systèmes de communication sur la plupart des bâtiments de la flotte durant tout leur cycle de vie. Ces systèmes permettent à l'équipage du porte-avions de communiquer avec tous ses partenaires et alliés, partout dans le monde en toute sécurité.



### Thales Alenia Space est leader mondial en météorologie et en altimétrie.

### Thales équipe plus de 50 armées de terre, plus de 70 types d'aéronefs et plus de 40 forces navales dans le monde.

### Depuis 30 ans, les systèmes d'information du ministère français de la Défense sont conçus et exploités par Thales.

## DÉCEMBRE

### Thales remporte un contrat de 37 millions de dollars pour équiper l'armée américaine de nouveaux terminaux radios tactiques

Ce terminal offre au soldat une capacité équivalente aux équipements des opérations spéciales et lui permet de prendre les meilleures décisions en temps réel.

### Thales et Gemalto créent un leader mondial de la sécurité digitale

L'offre, recommandée par le Conseil d'administration de Gemalto, rapproche les actifs digitaux de Thales au sein de Gemalto, qui deviendra l'activité mondiale du Groupe dans la sécurité digitale. Le projet servira la vision partagée des deux groupes sur la transformation numérique, unissant leurs talents au service d'une stratégie commune, munis d'un même ADN et d'une même culture.

### Les forces armées du Qatar commandent 12 nouveaux avions de combat Rafale, conçus et réalisés par les industriels français Dassault Aviation, Thales et Safran

Le Rafale répond parfaitement aux exigences de l'avion de combat polyvalent d'aujourd'hui, notamment grâce aux nombreux équipements embarqués et systèmes électroniques sophistiqués fournis par Thales (le radar de pointe avant, le système d'autoprotection, l'optronique du secteur frontal, la suite de communication navigation identification (CNI), la majeure partie des systèmes de visualisation du cockpit, etc.).

# ENGAGEMENTS DE THALES ENVERS LES ODD

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2015, les Nations Unies adoptaient un nouveau programme de développement durable fondé sur 17 objectifs à atteindre d'ici 2030.

En tant que membre du Pacte Mondial, Thales, partenaire de confiance pour un monde plus sûr, a souhaité s'impliquer dans cette démarche unique qui vise à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à garantir la prospérité pour tous d'ici 2030.

À travers ses activités, avec l'aide de sa Fondation et grâce à l'expertise de ses 65 000 collaborateurs à travers le monde, le Groupe s'engage ainsi concrètement à participer à la transformation du monde et à l'amélioration de la vie des populations.

### OBJECTIFS À ATTEINDRE D'ICI 2030



Thales aide les États à renforcer leur souveraineté à travers la sécurisation des citoyens et des espaces publics, la lutte contre le terrorisme ainsi que la protection de leur territoire et de leurs populations. En outre, le Groupe a mis en place un programme d'intégrité complet (cf. p. 08, 10, 28 à 30).



La diversité est au cœur des engagements de Thales. Début 2016, l'entreprise s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de recrutement de femmes (40 %), d'accès des femmes à des postes à responsabilité (30 %) et sur la présence d'au moins 3 femmes à chaque comité de direction. (cf. p. 39-40).



Dès 2015, Thales a signé le *Business proposal for COP21* visant à confirmer son engagement pour le climat et a réaffirmé sa démarche en décembre 2017, avec la signature du *French Business Climate Pledge* (cf. p. 45). Par ailleurs, par ses innovations dans les domaines du transport et de l'aéronautique, Thales participe à la réduction de l'empreinte environnementale de ses clients (cf. p. 44 à 47).



L'innovation fait partie de l'ADN de l'entreprise. Avec plus de 700 M€ consacrés à la R&D, Thales se positionne parmi les 100 entreprises mondiales les plus innovantes. Le Groupe s'appuie sur une démarche d'Open Innovation qui vise à associer start-ups et PME au processus d'innovation de l'entreprise, et noue des partenariats pour innover sur les usages, les business models et les technologies (cf. p. 32 à 35).

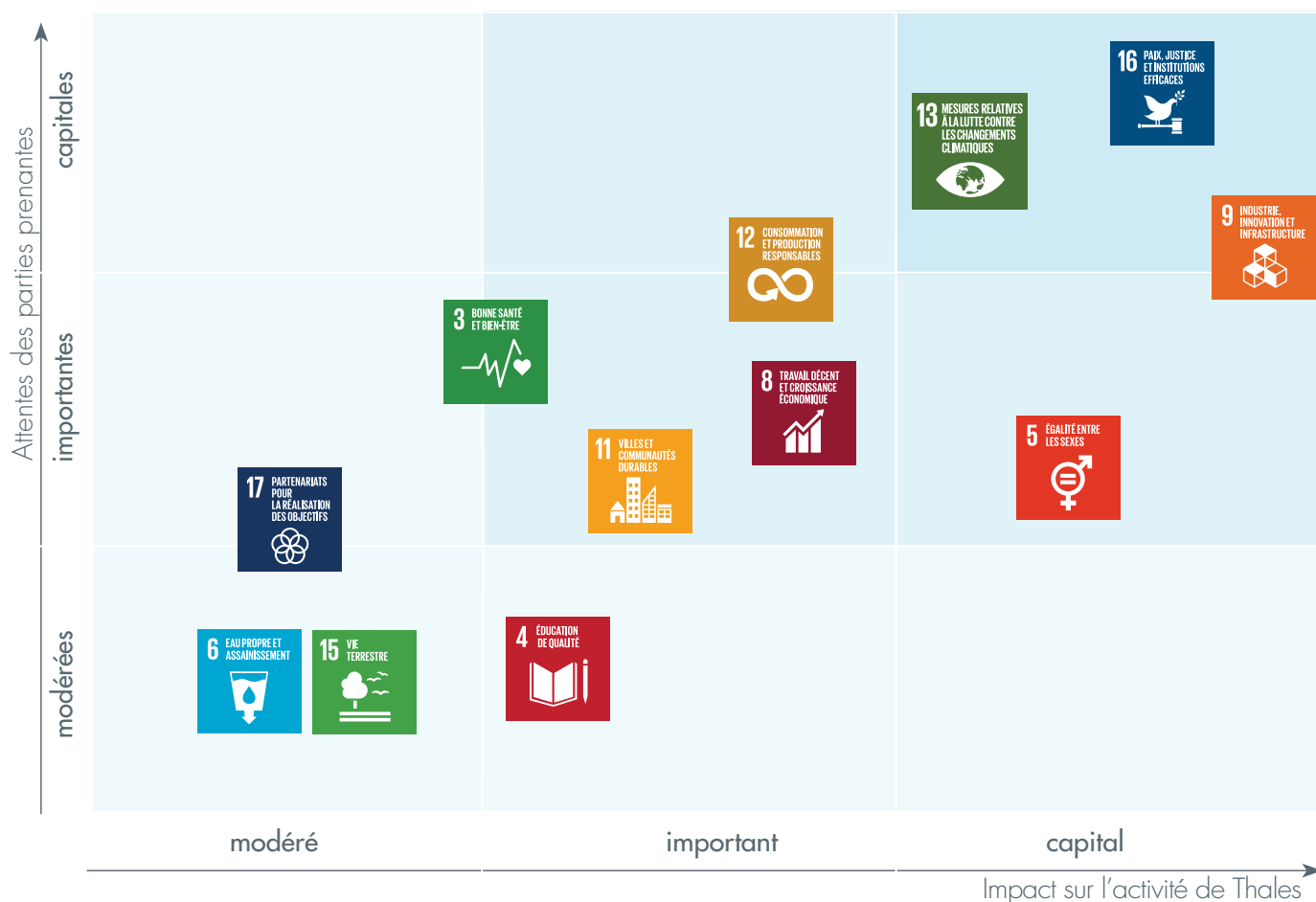


Thales mène une politique active de maîtrise et de réduction de ses consommations : efficacité énergétique, optimisation de l'usage de l'eau, réutilisation des matériaux, diminution des déchets (cf. p. 47).



Les solutions développées par Thales au service de la sécurité et de la mobilité répondent aux nouveaux enjeux générés par l'urbanisation croissante de la planète. Elles permettent aux villes et aux transports ferroviaires ou aériens d'être plus sûrs et mieux sécurisés (cf. p. 8 à 11). À Mexico, les solutions mises en place par Thales ont fait baisser la criminalité de 48,9 % et le temps d'intervention des urgences a été divisé par 6.





Thales a choisi d'investir dans une relation durable et responsable vis-à-vis de ses salariés. 97,8 % des salariés ont un emploi durable et 93,4 % ont un emploi à taux plein. En 2017, 77,4 % des salariés ont eu au moins une formation. Fin 2017, 86,3 % des salariés du Groupe sont couverts par des conventions ou accords collectifs. Thales déploie en outre une politique active en faveur du handicap (cf. 39 à 41).



La Fondation d'entreprise Thales soutient de nombreuses initiatives de formation aux sciences et technologies. Par ailleurs, avec la participation des salariés du Groupe, elle a financé la distribution de kits scolaires en Afrique ainsi que des actions de lutte contre le décrochage scolaire au Cambodge. À travers ces actions, Thales s'engage pour une diffusion des savoirs, élément fondamental de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion (cf. p. 48-49)



Thales met en place une politique active de substitution des substances dangereuses ou nocives dans ses produits. En 2017, Thales a engagé plus de 5 M€ sur ces programmes et études. En outre, par le biais de sa Fondation d'entreprise, Thales soutient plusieurs initiatives en matière de gestion des risques naturels (cf. p. 46, 48).



Thales apporte une attention particulière à la protection de la biodiversité.

Plusieurs sites australiens ont mis en place des plans de gestion de l'habitat afin de restaurer les caractéristiques d'origine de la région.

De même le Groupe apporte une grande attention à sa consommation d'eau (cf. p. 44 à 47).



La Fondation d'entreprise Thales développe de nombreuses actions avec des ONG ou des institutions locales autour des thématiques de l'éducation et de l'urgence humanitaire (cf. p. 48-49).





# LES GRANDS ENJEUX

**Nos enjeux,  
nos parties prenantes**



# LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, UNE OPPORTUNITÉ MAJEURE

Tous les jours, les produits de Thales captent des données, les transfèrent en toute sécurité, les analysent et les traitent afin d'en retirer des informations essentielles. Les nouvelles technologies piliers de la transformation numérique – Internet des Objets, Intelligence artificielle, *big data*, cybersécurité – sont donc aujourd'hui au cœur des solutions du Groupe. Au-delà de l'aspect technologique, la transformation numérique est également perçue comme une formidable source potentielle de croissance, qui impacte le cœur des *business models* du Groupe et de ses clients.

## La transformation digitale du Groupe

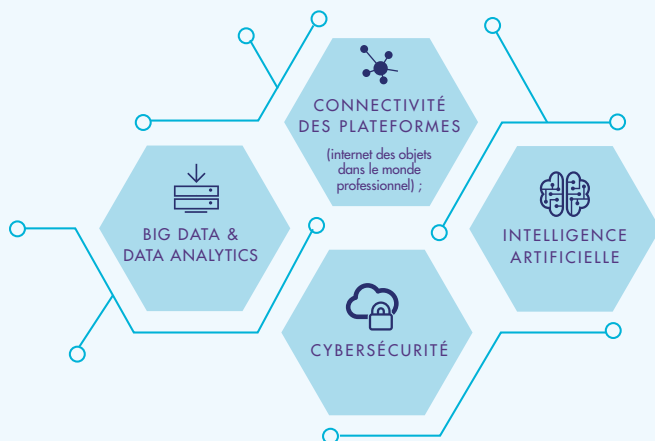
Cette transformation est l'une des cinq initiatives en cours dans le cadre de la stratégie **Ambition 10** (cf. p. 52). Véritable accélérateur d'innovation, elle est source d'une **croissance rentable et d'un vrai changement culturel**. Dans un groupe numérique par nature, elle introduit des ruptures, dans tous les domaines, en offrant au Groupe l'opportunité de revisiter en profondeur sa chaîne de valeur, sa culture d'entreprise et ses modes de management. Elle demande des processus de développement agiles et centrés sur l'expérience utilisateur (Proof-of-Concept, PoC), et renforce les modèles économiques « as a service », qui valorisent les données. Pierre angulaire de cette transformation, la **Digital Factory** (cf. p. 35) en est le support opérationnel.

## 1 MILLIARD D'EUROS D'INVESTISSEMENTS POUR RENFORCER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EN 2017

La mise en place de la **Digital Factory** (cf. p. 35), l'acquisition de **Guavus** (cf. p. 17), la création dans le domaine de l'Intelligence Artificielle du laboratoire **cortAlx** au Canada (cf. p. 34) et la naissance d'un nouveau laboratoire à **Palaiseau**, ainsi que le soutien financier, organisationnel et technologique aux incubateurs **Station F** et **Starbust** (cf. p. 33) constituent autant d'investissements structurants au service de la transformation numérique.

## LES QUATRE PILIERS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

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



## Pour les clients, une maîtrise technologique globale et différenciante

Pour ses clients, Thales construit son expertise numérique autour de **quatre grandes technologies du digital**. Leur maîtrise conjointe crée une **offre unique**. En effet, réussir sa transformation 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 grandes quantités de données recueillies (*big data*) en utilisant des techniques d'**intelligence artificielle**.

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**.



## La connectivité et l'Internet des Objets rendent la cybersécurité critique

La connectivité des objets et des plateformes dans le domaine des **systèmes critiques**, dans lequel opère Thales, est un catalyseur d'efficacité et de performance inégalé, mais rend également les systèmes plus vulnérables face à la cybermenace. L'IoT<sup>(1)</sup>, le *cloud* et le mobile en sont les nouvelles frontières. Dans ce contexte, **l'expertise de Thales** se détache nettement de celle des acteurs globaux par son **très haut niveau d'exigence**. Le Groupe intervient sur des données critiques, voire confidentielles, des *clouds* privés ou gouvernementaux hautement sécurisés (et non « supposés sécurisés »), et travaille sur la prédiction de comportement de systèmes complexes (et non de consommateurs).

Les **1 500 experts de la cybersécurité** de Thales proposent une défense active et évolutive des systèmes d'information : audits de sécurité et tests d'intrusion réalisés par ses « hackers éthiques » ; centres opérationnels de sécurité (COS) installés chez **130 grands comptes**, déploiement d'une Force d'Intervention Rapide en cas d'attaque...

## L'Intelligence Artificielle (IA) et les *big data* pour l'aide à la décision

### L'ACQUISITION DE GUAVUS, UN VÉRITABLE ATOUT DANS LA MAÎTRISE DU *BIG DATA*

Peu d'entreprises disposent de laboratoires d'Intelligence Artificielle de la taille de ceux de Thales. Avec l'acquisition, en avril 2017, de Guavus, pionnier de l'analyse *big data* en temps réel, 160 ingénieurs viennent se joindre aux équipes du Groupe. Le traitement de données en *streaming*, qui constitue le cœur de l'expertise de Guavus, vient enrichir l'offre technologique de Thales.

Les technologies de capteurs sont inscrites dans l'ADN du Groupe. Condensés de physique, d'électronique, de traitement du signal et de l'image, ces équipements embarqueront dans le futur de plus en plus d'intelligence au plus proche des données brutes. Celles-ci sont aujourd'hui produites dans des quantités qui vont au-delà de la capacité actuelle des logiciels de gestion de bases de données. Pour Thales, qui s'est intéressé au sujet dès 2009, le phénomène *big data* est une évolution naturelle de son cœur de métier, car il maîtrise **non seulement la captation des données, mais aussi les processus de décision complexes**, qui requièrent une IA robuste, qualifiable, voire certifiable, pour laquelle Thales recèle **un réel potentiel de leader mondial**. Parmi les réalisations du Groupe :

- des solutions de maintenance prédictive dans le domaine du transport ferroviaire et aérien ;
- l'identification de signaux hostiles par des radars de nouvelle génération ;
- la détection, la reconnaissance automatique et le pistage intelligent de cibles ;
- l'infrastructure de calcul Thales traite un péta-octet (10<sup>15</sup> octets) de données pour classer le milliard de corps célestes de notre galaxie via le satellite Gaia.

**PLUS D'1 MILLION DE CYBERATTAQUES SONT DÉTECTÉES CHAQUE JOUR DANS LE MONDE<sup>(2)</sup>**

**THALES FOURNIT DES SOLUTIONS DE SÉCURITÉ À 19 DES 20 PLUS GRANDES BANQUES MONDIALES ET 9 DES 10 GÉANTS MONDIAUX DE L'INTERNET.**

**THALES REGROUPE FIN 2017 ENVIRON 200 EXPERTS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, INGÉNIEURS OU DATA SCIENTISTS**

(1) Internet of Things, Internet des Objets.

(2) Symantec Internet Security Threat Report 2017.

# UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES

**Convaincues que l'écoute des parties prenantes est une source précieuse de savoirs et que la prise de décision s'enrichit du partage de différents points de vue, les équipes de Thales favorisent le dialogue avec leur écosystème.**

Les échanges de Thales avec ses parties prenantes sont structurés pour que les canaux pertinents d'information, les cadres et les lieux de dialogue soient appropriés à chaque partie prenante, en fonction des enjeux. Compte tenu de la taille du Groupe, de sa dimension internationale et de la variété de ses métiers, le siège social, les directions des activités internationales ou des pays, les sites sont sollicités selon les situations.

La **politique de dialogue** et l'**identification des parties prenantes** sont structurées selon :

- leur pouvoir d'influence, c'est-à-dire la capacité de la partie prenante à influencer et à peser sur les décisions du Groupe ;

- le niveau d'engagement que Thales souhaite développer avec elles.

Les parties prenantes ont été regroupées par enjeu prioritaire, afin de mieux piloter ce **dialogue, améliorer la remontée d'informations** sur leurs attentes et en **favoriser la correspondance** avec les objectifs à long terme du Groupe.

Depuis de nombreuses années, un **dialogue constructif**, basé sur la confiance, s'est ainsi clairement instauré entre Thales et ses principales parties prenantes, dont les interlocuteurs font d'ailleurs partie du comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe (cf. p. 29).

## LES DIFFÉRENTS MODES DE DIALOGUE

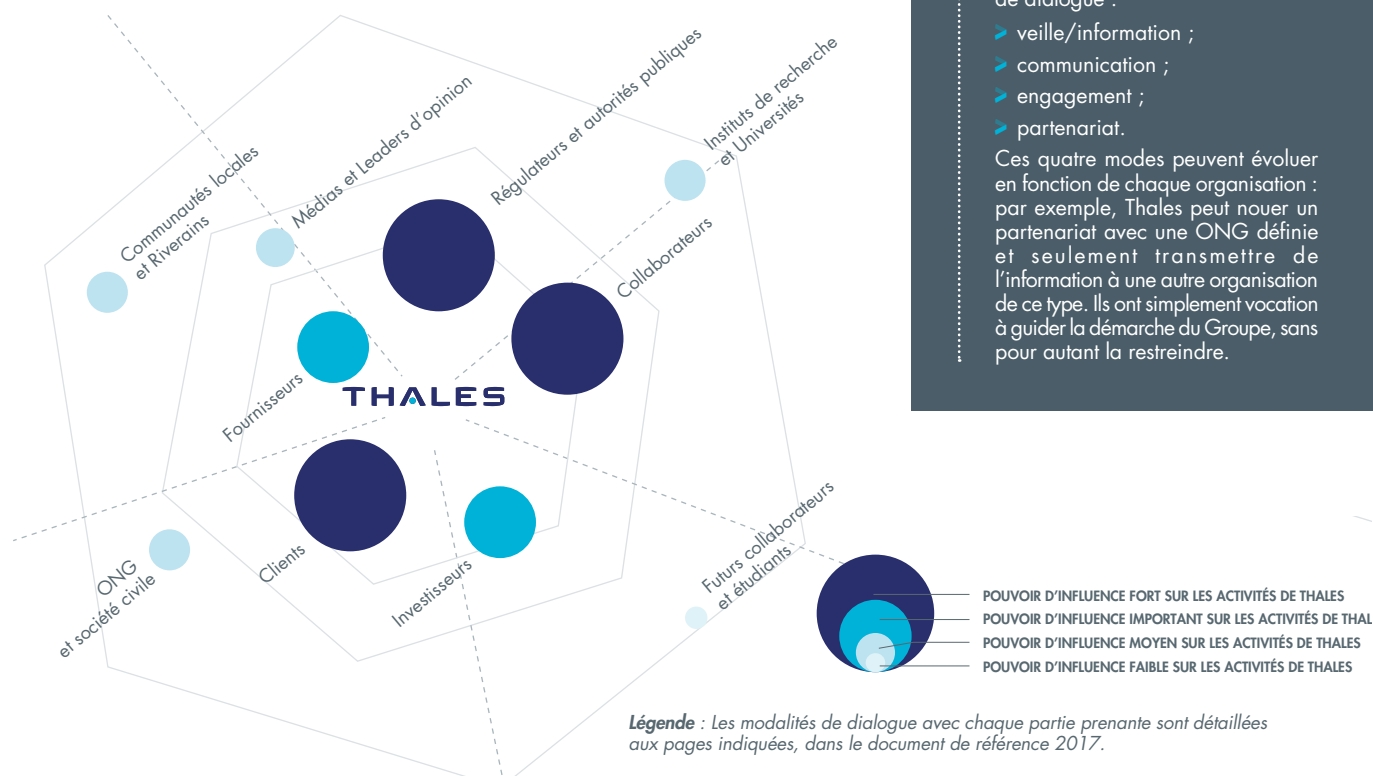
L'écoute des parties prenantes est une composante majeure de la stratégie de responsabilité d'entreprise de Thales. En particulier, dans le cadre de l'analyse de matérialité, leurs attentes ont été prises en compte afin de hiérarchiser les enjeux (cf. p. 19).

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





## Recenser les enjeux, à l'écoute des parties prenantes

En 2016, Thales a approfondi l'évaluation de ses enjeux et risques liés à la responsabilité sociale du Groupe en réalisant, avec l'appui d'un consultant externe (EY), une matrice de matérialité. Cette analyse a été menée en plusieurs étapes : dans un premier temps Thales a réalisé une identification des principaux enjeux à partir des publications institutionnelles (rapport annuel, rapport Responsabilité d'Entreprise, rapport social, etc.). Puis, dans un deuxième temps, des échanges avec des parties prenantes et l'organisation d'ateliers internes ont validé la pertinence de ces enjeux.

Ce travail a permis d'identifier et de classer les enjeux environnementaux, sociaux et économiques du Groupe en fonction :

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

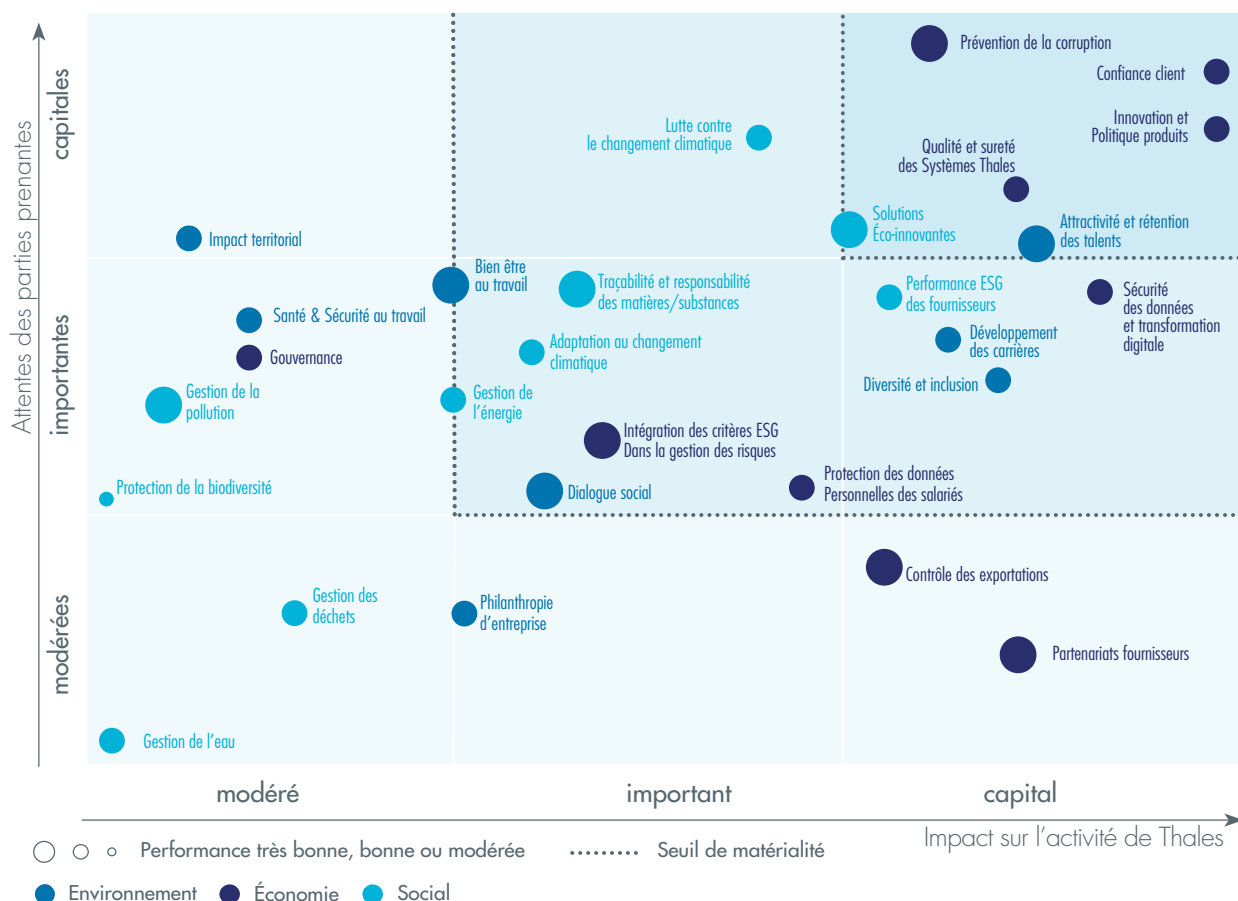
La matrice de matérialité ainsi construite a été enrichie d'une troisième dimension : **le niveau de performance de Thales sur chacun de ces enjeux**. Ainsi, elle permet d'affiner la stratégie et les politiques mises en œuvre en travaillant sur les enjeux les plus importants et nécessitant une attention particulière, de mieux anticiper les attentes des parties prenantes et de saisir les opportunités avec plus de pertinence.

La matrice a été remise à jour en 2017 pour tenir compte :

- de la criticité des enjeux ;
- du travail déjà réalisé pour réduire la matérialité des enjeux (par exemple, la substitution de matériaux et substances dans les achats).

L'ambition de cette analyse est d'identifier finement les sources de création de valeur partagée, dans une vision de long terme.

### MATRICE DE MATÉRIALITÉ



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. 52-53) : 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.

## Mégatendances et attentes sociétales

### Un monde de plus en plus interconnecté et interdépendant

L'urbanisation croissante, le développement des échanges mondiaux et la rapide diffusion des nouvelles technologies façonnent un monde de plus en plus connecté et interdépendant dans lequel 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, en environnement complexe.

Dans ce cadre, la **transformation numérique** à l'œuvre engage de nouveaux défis. Initiée par l'émergence de **grandes ruptures technologiques**, telles que **l'Internet des Objets, le big data, l'intelligence artificielle et la cybersécurité**, elle requiert une excellence technologique et technique toujours plus robuste afin de garantir la sûreté et la sécurité de la collecte, du stockage et des échanges de données toujours plus massifs.

### Un monde d'opportunités

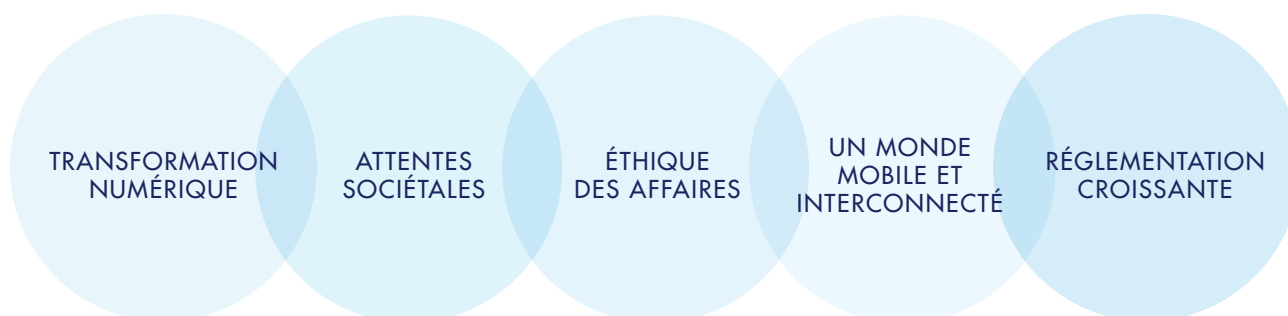
Ces tendances positionnent Thales comme un acteur essentiel des évolutions à venir. Digital par nature, le Groupe sert le fonctionnement d'infrastructures vitales en intégrant ces attentes croissantes. Or aujourd'hui, les pays émergents comme les marchés matures ont plus que jamais besoin de **partenaires de confiance** capables de les aider à construire une société sûre, résiliente et adaptée aux nouvelles exigences de leurs citoyens.

### Un monde aux exigences croissantes

Les enjeux environnementaux, politiques, économiques et sociétaux, qui s'intensifient partout dans le monde, placent de **nouvelles responsabilités dans les mains des entreprises**. Les États, les institutions internationales et la société civile portent en effet une attention croissante à l'implication des grands acteurs économiques sur ces sujets et attendent de leur part une participation active aux réflexions communes qui visent à apporter des réponses à ces nouveaux défis.

**L'éthique des affaires**, la demande de transparence et de moralisation de la vie publique et des entreprises aboutissent également à une complexification notable de l'environnement législatif, tant au niveau des États (loi relative à la transparence et à la lutte contre la corruption - dite Sapin 2 - ou loi sur le devoir de vigilance en France, *Modern Slavery Act* au Royaume-Uni...) que des organisations internationales (Règlement Général sur la Protection des Données, Directive sur la présentation des données extra-financières en Europe...).

# MÉGATENDANCES



## THALES, UNE STRATÉGIE IMPULSÉE PAR LES MÉGATENDANCES ET LES ATTENTES DE NOS PARTIES PRENANTES

AÉROSPATIAL, ESPACE

DÉFENSE ET SÉCURITÉ

TRANSPORT TERRESTRE

**Défense**  
50 %

**100 %**

**Civil**  
50 %

Maîtriser les risques :  
au cœur de l'ADN  
de Thales

cf. p. 26-27

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

cf. p. 28 à 30

Assurer la qualité  
et la sûreté des  
systèmes : exceller  
dans la réalisation

cf. p. 31

Recherche et innovation,  
facteurs clés de  
compétitivité  
et de croissance

cf. p. 32 à 35

## UNE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

La proximité client,  
pour une véritable relation  
partenariale

cf. p. 36 à 38

L'engagement du Groupe  
envers ses collaborateurs

cf. p. 39 à 41

Des relations fournisseurs  
responsables et durables

cf. p. 42-43

Une démarche engagée  
de longue date pour répondre  
aux défis environnementaux

cf. p. 44 à 47

L'engagement d'un Groupe,  
la Fondation Thales

cf. p. 48 à 49









# S T R A T É G I E

**Organisation,  
engagements et solutions  
pour une création  
de valeur partagée**

## Un modèle de création de valeur partagée avec nos parties prenantes

### CAPITAL FINANCIER

Un bilan sain  
**5 326 M€** de capitaux propres  
**2 971 M€** de trésorerie nette  
 Credit rating A- par S&P

### CAPITAL MANUFACTURIER

**160 sites** dans **56 pays**  
**15 sites** emploient plus de **1 000 personnes**

### CAPITAL INTELLECTUEL

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

### CAPITAL HUMAIN

**65 118** salariés  
**77 %** d'ingénieurs et cadres  
 Plus de **31 000 salariés actionnaires**

### CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

Une empreinte environnementale **directe modérée** par rapport à d'autres industries  
 Des **engagements** pour une **croissance verte** :  
 Thales signataire du *Business Proposal for COP21* et du *French Business Climate Pledge*

### CAPITAL SOCIÉTAL

Une politique **affirmée et volontaire** en matière de responsabilité d'entreprise  
 Une démarche **rigoureuse et permanente de contrôle interne**  
 Un **écosystème d'affaires** basé sur des relations de long terme

NOS RESSOURCES



UNE FEUILLE DE ROUTE  
 AMBITIEUSE DE TRANSFORMATION  
 ORGANISATIONNELLE 2013-2023

AMBITION

CAPITAL  
FINANCIER

Croissance organique  
du chiffre d'affaires **+ 7,2 %**  
Croissance de l'EBIT **+ 16 %**  
Croissance du dividende par  
action **+ 9 %**

**91 M€** d'acquisitions

CAPITAL  
MANUFACTURIER

De **nouveaux sites**  
favorisant l'innovation

**We Work**  
Innovation **Hub**  
**Site 3D** au Maroc

CAPITAL  
INTELLECTUEL

**262** nouvelles demandes  
de brevets en 2017

Thales est classé dans  
le Top 100 des entreprises les plus  
innovantes au monde par Clarivate  
Analytics (ex Thomson Reuters)  
en 2017

**1 Md€** d'investissements pour  
favoriser la transformation  
numérique du Groupe

CAPITAL  
HUMAIN

**7 233** recrutements  
dont **4 708** emplois durables

**97,4 % d'emplois durables** /  
93,4 % à temps plein

22 bourses « prix Thales  
Education » distribuées

**77,4 %** des collaborateurs  
formés en 2017

CAPITAL  
ENVIRONNEMENTAL

Conso. d'énergie par C.A. : **-10 %**

Conso.d'eau par C.A. : **- 7 %**

Taux recyclage des déchets : **55 %**

Solutions pour diminuer **l'empreinte  
environnementale** de nos clients

CAPITAL  
SOCIAL

**403 M€** d'impôts soit un taux  
moyen d'imposition de **31 %**

**17 M€** investis dans l'Economie  
Sociale et Solidaire par les  
épargnants du dispositif PEG et  
PERCO Thales

**1<sup>er</sup>** dans sa catégorie  
du classement DJSI

**Niveau Advanced du Global  
Compact** de l'ONU depuis 6 ans

## 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.

UNE CRÉATION  
DE VALEUR PARTAGÉE  
AVEC NOS PARTIES  
PRENANTES

CHIFFRE D'AFFAIRES 2017  
**15 795 M€**

FOURNISSEURS:  
ACHATS ET AUTRES  
**6 690 M€**

COLLABORATEURS :  
RÉMUNÉRATIONS  
**5 292 M€**

ETAT : IMPÔT  
SUR LES SOCIÉTÉS  
**403 M€**

ACTIONNAIRES :  
DIVIDENDES  
**349 M€**

CAPACITÉ À FINANCER  
LA CROISSANCE FUTURE

DÉPENSES R&D  
**802 M€**

ACQUISITIONS  
**91 M€**

# MAÎTRISER LES RISQUES : AU CŒUR DE L'ADN DE THALES

Thales fournit des systèmes, produits et équipements complexes, de nature souvent critique pour ses clients, États ou grandes entreprises, partout dans le monde. Le Groupe est ainsi exposé à des risques de toute nature qui peuvent impacter ses activités, sa réputation, sa rentabilité ou ses objectifs. Pour y répondre, il s'appuie sur un système de gestion des risques cohérent, couvrant l'ensemble de ses fonctions.

## Une approche proactive d'identification et de gestion des risques

Compte tenu de la complexité et de la criticité de ses activités, Thales a depuis de nombreuses années organisé l'évaluation, la responsabilité et la gestion des risques au quotidien. Le Groupe s'attache à identifier les sources de risques le plus en amont possible, pour mieux en maîtriser les conséquences.

### COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES (6 RÉUNIONS EN 2017)

*Comité du Conseil d'administration*

S'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

### COMITÉ DIRECTEUR DES RISQUES (1 RÉUNION EN 2017)

*Présidé par le Président-directeur général*

Il réunit le directeur Finances et Systèmes d'information, le directeur Opérations et Performance ainsi que le Secrétaire Général.

- Définition du niveau de risque acceptable ;
- Allocation des responsabilités de pilotage et de contrôle des risques ;
- Vérification de la complétude des dispositifs

### COMITÉ DE SUPERVISION DES RISQUES (5 RÉUNIONS EN 2017)

*Présidé par le directeur de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI)*

Il réunit le directeur des Risques, le directeur de la Qualité et le directeur des Assurances.

- Analyse des sinistres et de l'évolution des menaces ;
- Actualisation et hiérarchisation des niveaux de risques (cartographie) ;
- Élaboration d'une politique cohérente de prévention, de contrôle interne, d'audit et, le cas échéant, de transfert des risques à l'assurance ;
- Émission de recommandations au Comité directeur des risques.

### DIRECTION DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE (DARCI)

*Certifiée par l'IFACI, rattachée au Secrétariat général du Groupe*

Sur la base de ses analyses de risques, veille :

- à leur mise sous contrôle en réalisant des missions d'audit et de conseil dans l'ensemble du Groupe ;
- au maintien d'un niveau de contrôle interne adéquat.

Les commissaires aux comptes du Groupe sont des interlocuteurs réguliers de DARCI

### RÉSEAU DE 18 RISKS ADVISORS

- Pilote les grands facteurs de risque ;
- Caractérise les risques ;
- Suit les incidents majeurs ;
- Améliore en continu le dispositif.

### ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Les interlocuteurs privilégiés de DARCI dans les Activités Mondiales et Grands Pays sont les directeurs des Opérations.

### AUDITS ET CERTIFICATIONS EXTERNES

Dans la plupart de ses activités, le Groupe est soumis à un environnement de contrôle imposé par ses clients et autorités de régulation, qui requièrent des certifications et des contrôles exigeants. Ces contraintes spécifiques s'ajoutent aux obligations légales.

En 2017, le périmètre de supervision des risques a été actualisé pour prendre en compte l'évolution des lois, normes et règlements (ex. : Sapin 2, IFRS 15, RGPD<sup>(1)</sup>...).

(1) Règlement général sur la protection des données. Texte de référence européen en matière de protection des données à caractère personnel.



## Des dispositifs mis en œuvre à tous les échelons du Groupe

- Le **référentiel interne Chorus 2.0**, accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, définit les processus applicables à toutes les entités.
- La **fonction assurance et prévention des risques** gère et optimise la couverture des risques assurables pour l'ensemble des sociétés du Groupe.
- Le **dispositif de contrôle interne** est piloté par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne (DARCI).

Il est établi principalement à partir de **2 questionnaires annuels d'autocontrôle** :

- un questionnaire d'évaluation de risques, la YAL <sup>(1)</sup>, adressé à chacun des directeurs d'entités opérationnelles (110 questionnaires en 2017) ;
- un questionnaire spécifique centré sur la fiabilité des données financières et comptables et la prévention de la fraude, l'ICQ <sup>(2)</sup>, adressé à chaque direction financière d'entité opérationnelle ou de service partagé (132 questionnaires en 2017).

## L'audit interne

Le plan des missions d'audit interne et de conseil, 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 sont également conduits en matière de prévention de la corruption, de contrôle des exportations ou de *Business Continuity Management* (voir encadré).

En 2017, **63 missions d'audit** ou de conseil ont été conduites par les équipes de DARCI. Ces missions ont porté sur les thèmes suivants :

- opérations : offres et projets ; politique produit ; ingénierie et industrie ; sécurité des systèmes d'information ; plans de continuité d'activité ;
- conformité : anti-corruption ; contrôle des exportations ;
- gouvernance : organisation ; services partagés ; joint-ventures ; suivi des opérations d'acquisition et de désinvestissement ;
- audits de sincérité des questionnaires d'évaluation des risques (YAL) et de contrôle interne financier (ICQ).

## 18 facteurs de risques identifiés, déclinés en 56 scénarios de risques indépendants, mesurables, attribuables en gouvernance

Thales cartographie chaque année les risques auxquels il est exposé, qu'ils soient d'ordre opérationnel, stratégique, de conformité ou financier. Chacun des facteurs de risque est décliné en scénarios de risques hiérarchisés (avant et après mitigation, selon deux critères : la probabilité d'occurrence et l'impact financier) et alloués en responsabilité.

### DES RESPONSABILITÉS BIEN IDENTIFIÉES : 3 GRANDES LIGNES DE GOUVERNANCE DES RISQUES



(1) YAL : Yearly Attestation Letter.

(2) ICQ : Internal Control Questionnaire.

# ÉTHIQUE, INTÉGRITÉ ET CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES : UNE DÉMARCHE AFFIRMÉE

L'éthique des affaires et la responsabilité d'entreprise sont identifiées comme des enjeux majeurs du Groupe au cœur de la relation de confiance établie avec l'ensemble des parties prenantes. Cette place prépondérante, reflétée dans la matrice de matérialité (cf. p. 19), se traduit par une politique de conformité « tolérance zéro » et une culture de l'engagement développée depuis de nombreuses années à tous les échelons du Groupe.

## Inscrire la réflexion éthique au cœur de l'activité de l'entreprise

La transformation rapide de la société, la mondialisation des échanges et la propagation des technologies numériques génèrent de nouveaux enjeux éthiques tant pour Thales que pour ses parties prenantes.

Ainsi, la conception de solutions autour des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et le *big data*, élargit chaque jour le champ d'attention ; de même, en tant qu'employeur, acheteur et acteur de la société, Thales intègre en permanence les responsabilités sociales, sociétales et environnementales qui lui

échoient en tant que leader de son secteur d'activité. Enfin, la réflexion éthique concerne également la commercialisation des équipements et systèmes, au-delà de la stricte application des règles de conformité et d'autorisations notamment l'exportation de biens militaires.

La réflexion éthique de Thales prend ainsi en compte les préoccupations des parties prenantes, parfois contradictoires, afin d'opérer les arbitrages entre ces intérêts. Elle aboutit à la signature d'engagements et de chartes, nés de dialogues et de travaux collégiaux.

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 à 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 a pour objectif l'établissement de standards d'intégrité mondiaux.

### DES ENGAGEMENTS RECONNUS

Depuis 2003, Thales est membre du **Pacte Mondial des Nations Unies** et a intégré dans sa stratégie les 10 principes universels qu'il défend. En 2017 et pour la sixième année consécutive, grâce à un standard élevé de reporting, Thales a soumis avec succès sa *Communication On Progress* (COP) au niveau Global Compact Advanced. Thales est la seule entreprise française de l'aéronautique et de la défense à atteindre ce niveau.

L'ONG **Transparency International** place Thales parmi les **quatre premières entreprises européennes** du secteur de la défense au sein de son indice Anti-corruption (dernier classement réalisé en 2015).

En 2017, au niveau mondial, Thales a été classé premier de la catégorie « Aérospatial et Défense » par le **Dow Jones Sustainability Index** (cf. p. 55).

Thales est également très impliqué au sein d'organisations professionnelles, intergouvernementales et non gouvernementales, afin de participer au partage et à la diffusion des bonnes pratiques.

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

(1) MEDEF, GIFAS, Cercle d'Éthique des Affaires, 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).



## Une politique de conformité « tolérance zéro »

Malgré les conventions internationales telles que le Pacte Mondial des Nations Unies, la corruption reste endémique dans de nombreux pays et expose ainsi les entreprises, leurs collaborateurs et leurs dirigeants à des conséquences judiciaires et financières sévères susceptibles de nuire gravement à la réputation. Pour cette raison Thales développe depuis de nombreuses

années une politique de conformité extrêmement rigoureuse, portée au plus haut niveau de l'entreprise. Depuis plus de 15 ans, 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 publics ou privés.

## Des mesures actualisées en permanence

Le **Code d'éthique**, adressé nominativement à l'ensemble des collaborateurs, est préfacé par le Président-directeur général et détaille le programme d'intégrité. En 2017, afin d'assurer une parfaite adéquation avec la loi française relative à la Transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin 2 », entrée en vigueur dans le courant de l'année, le Groupe a réactualisé son programme. Thales a ainsi publié un « Code de Conduite Prévention de la

corruption et du trafic d'influence » qui a été mis à disposition de l'ensemble des salariés. Il a également renforcé la procédure encadrant le **dispositif d'alerte interne** existant, approfondi la **cartographie des risques** de corruption et de trafic d'influence et mis en place une procédure renforcée d'**évaluation des clients et fournisseurs de premier rang**. Enfin, il a prévu la mise en place, dès 2018, d'un plan de formation étendu et de nouveaux supports accompagnant le déploiement de ces procédures.

## Une organisation solide

Thales s'est doté, dès 2001, d'un comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Il contribue à la définition de la politique de Thales en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise grâce à un suivi des attentes des principales parties prenantes du Groupe réalisé via les directions fonctionnelles. Il veille également au déploiement du Code d'éthique et des formations adéquates

dans l'ensemble du Groupe. Enfin, c'est également un lieu d'échange sur les bonnes pratiques, les expériences et les sujets éthiques soumis.

La **Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise** met en œuvre la politique définie par le comité. Elle contribue à l'évolution des comportements en déployant les meilleures pratiques et en fixant les standards et processus internes.

**94 % DES ENTITÉS  
OPÉRATIONNELLES  
ONT PROCÉDÉ À UNE  
ÉVALUATION DES RISQUES  
DE CORRUPTION**

**1 035 COLLABORATEURS  
FORMÉS SUR LA LUTTE  
ANTI-CORRUPTION**



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/global/corporate-responsibility/documents-cles](http://www.thalesgroup.com/fr/global/corporate-responsibility/documents-cles)



DISPONIBLE EN  
**8**  
LANGUES\*

## La conformité commerciale : un enjeu critique

**Le Groupe exporte ses équipements et systèmes selon des règles strictes visant à protéger la sécurité nationale des États démocratiques et à lutter contre la prolifération des armes de destruction massive dans le monde. En 2017, les activités de défense et de sécurité représentaient 50 % du chiffre d'affaires de Thales.**



### Des produits soumis à un contrôle des exportations très strict

Les pays dans lesquels Thales fabrique des équipements et systèmes à usages militaires et civils sont dotés d'une solide gouvernance et exercent un contrôle strict des processus de production et de commercialisation.

Ils sont signataires des législations et des conventions internationales, qui régissent la production, la vente, l'exportation, la réexportation et l'importation des composants, équipements et technologies pouvant être utilisés à des fins militaires ou terroristes (biens dits à « double usage »), telles que le Traité sur le commerce des armes des Nations Unies, entré en vigueur fin 2014, et que Thales a fortement soutenu lors de son élaboration.

Dans ce contexte, ils soumettent toutes les entreprises, en particulier celles du secteur de la défense, à des lois très strictes en matière de prévention de la corruption et de contrôle des exportations.

### Thales, producteur et acheteur vigilant

Nombre d'activités commerciales de Thales sont ainsi soumises au strict respect des réglementations en vigueur dans les pays depuis lesquels le Groupe exporte. 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 en provenance des États-Unis. Thales y achète en effet 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.

Le non-respect des réglementations peut entraîner des retards de livraison – souvent assortis de pénalités financières – et dans les cas les plus graves, de lourdes sanctions aux formes diverses. Amendes prohibitives, peines de prison à l'encontre des dirigeants de l'entreprise, embargo, elles peuvent même aller jusqu'à l'interdiction temporaire ou définitive de toute activité d'exportation ou d'importation.

### Des processus internes rigoureux

Les infractions aux règles sur le contrôle des exportations sont donc identifiées, au même titre que le risque de corruption, comme l'un des risques majeurs de l'entreprise. En tant que tel, elles sont intégrées dans le dispositif global de gestion des risques (cf. p 19).

Le Groupe a mis en place un processus certifié ISO 9100 pour assurer la conformité aux réglementations et contrôles applicables en terme d'exportation ainsi qu'aux sanctions économiques en vigueur. Ce processus comprend des procédures, des outils informatiques dédiés, des programmes de sensibilisation avec, en particulier, des modules dédiés d'e-learning, un plan annuel d'audit interne et des alertes sur les évolutions législatives réglementaires ainsi que sur les restrictions faisant suite à des sanctions économiques dans les domaines liés aux activités de Thales.

Un réseau de spécialistes appuie les unités opérationnelles dans ces domaines, en suivant les demandes d'autorisations requises et en s'assurant de la conformité de leur mise en œuvre.



# ASSURER LA QUALITÉ ET LA SÛRETÉ DES SYSTÈMES : EXCELLER DANS LA RÉALISATION

La qualité d'exécution des programmes, que ce soit en matière 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.

Du fait de leur nature hautement technologique, de la parfaite fiabilité exigée d'eux et de leur usage en environnement particulièrement difficile, les produits et systèmes réalisés par Thales sont complexes.

De plus, la nature des contrats de vente impose une parfaite maîtrise de la gestion des offres et des projets : ceux-ci sont, en effet, généralement conclus sur la base d'un prix fixe et forfaitaire et comprennent pour certains d'entre eux des exigences contractuelles de performance et/ou de calendrier.

Dans ce contexte, Thales apporte une attention toute particulière à la structuration des processus de gestion et d'évaluation des risques par projet. Un classement de criticité a été mis en place au niveau du Groupe. Les offres et projets identifiés comme critiques font l'objet d'un suivi spécifique par les Directions générales des entités opérationnelles et, pour certains, par la Direction générale.

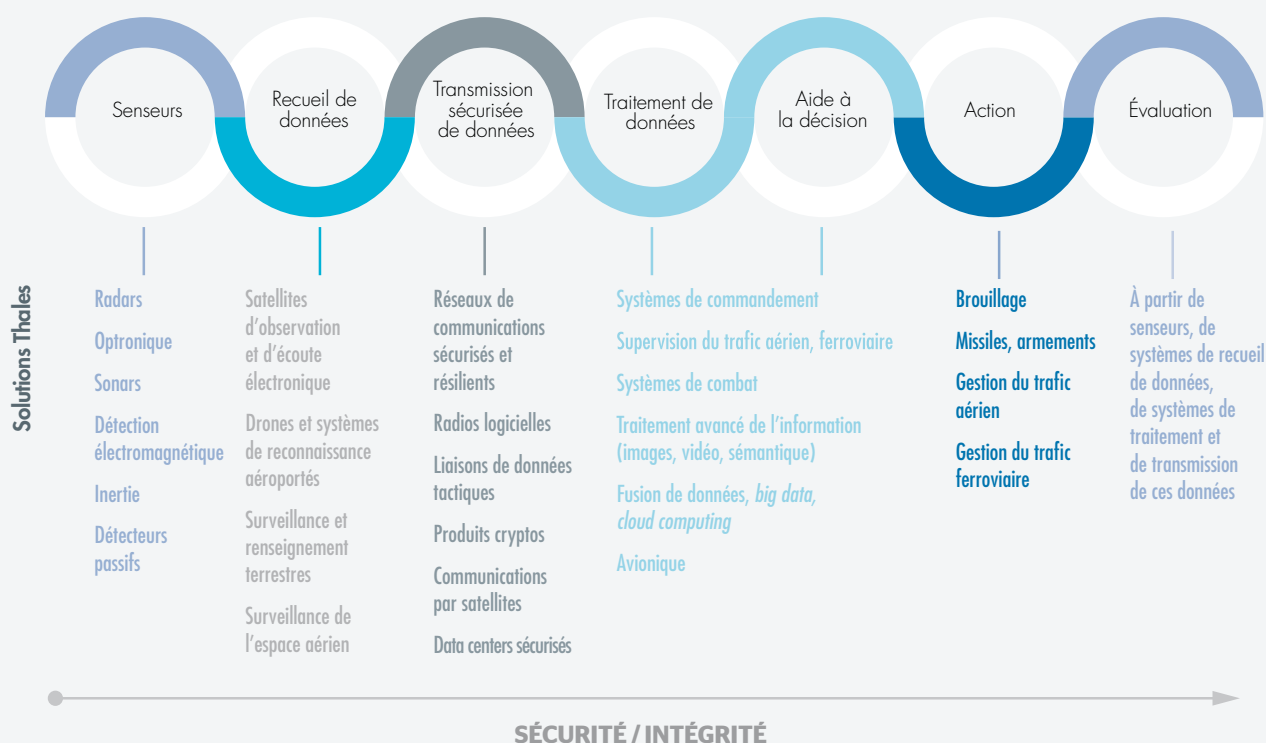
## Chorus 2.0, un ensemble unifié de processus

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.

Chorus 2.0 définit précisément la façon dont les collaborateurs travaillent en décrivant les rôles, les règles, les méthodes, les pratiques et des modes de fonctionnement sur lesquels chacun peut s'appuyer. Via l'intranet, les procédures, les instructions, les modèles et les formulaires à utiliser sont facilement accessibles. Ainsi, l'ensemble du Groupe parle un langage commun.

## LA BONNE DÉCISION AU BON MOMENT : NOS SOLUTIONS AIDENT NOS CLIENTS À MAÎTRISER TOUTE LA CHAÎNE DE DÉCISION CRITIQUE



# RECHERCHE ET INNOVATION, FACTEURS CLÉS DE COMPÉTITIVITÉ ET DE CROISSANCE

« Inventer aujourd'hui les produits de demain » : depuis ses origines, Thales possède une capacité d'innovation reconnue et visible sur le marché grâce à ses investissements importants et continus en R&D. Cette force technologique s'appuie sur un dispositif alliant décentralisation opérationnelle et coordination des équipes sur des sujets stratégiques.

**1/3**  
DES EFFECTIFS  
CONSTITUÉ  
D'INGÉNIEURS  
ET DE CHERCHEURS

**5 %** DU  
CHIFFRE D'AFFAIRES  
CONSACRÉS À LA R&D  
AUTOFINANCÉE  
+ **25 %** depuis 2013

**5** CENTRES DE  
RECHERCHE DANS  
LE MONDE  
France, Canada, Pays-Bas,  
Royaume-Uni et Singapour

PLUS DE **10**  
**INNOVATION HUBS**  
OPÉRATIONNELS  
À TRAVERS LE  
MONDE  
(cf. page 34)

## Apporter des solutions innovantes et pertinentes

Thales doit maîtriser des technologies de plus en plus sophistiquées – en particulier les technologies de détection, d'analyse, ou d'élaboration de décision – afin de concevoir et développer les systèmes d'information critiques destinés aux marchés de l'aéronautique, du spatial, du transport terrestre, de la défense et de la sécurité.

Les *Business Lines* qui structurent l'offre du Groupe sont ainsi le fruit d'un processus d'innovation continu, qui sert **la croissance de Thales et la performance des clients** dans leur domaine. De l'idée de laboratoire au produit fini, une nouvelle technologie doit à la fois prouver sa **valeur technologique et scientifique**, et démontrer son impact **opérationnel** et économique, tant pour Thales que pour ses clients.

PLUS DE **1 000 REVUES  
DE TECHNOLOGIES** <sup>(1)</sup>  
DEPUIS 2012

**80 NOUVELLES  
TECHNOLOGIES** SONT  
ENTRÉES DANS L'OFFRE  
PRODUIT EN 2017

THALES CLASSÉ EN 2017  
PARMI LES **100 ENTREPRISES  
LES PLUS INNOVANTES**  
AU MONDE  
(5<sup>ÈME</sup> FOIS DEPUIS 2012)

 **Clarivate  
Analytics**

**TOP 100 GLOBAL  
INNOVATORS** <sup>(2)</sup>.

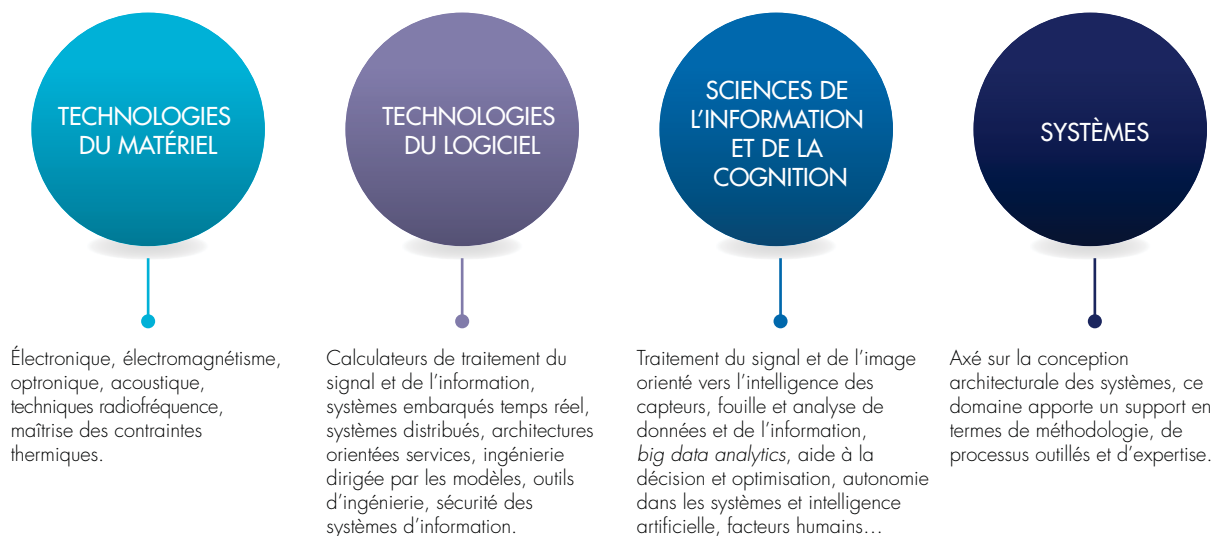
### LE PREMIER NANO-NEURONE ARTIFICIEL

Le travail des équipes de **Thales et du CNRS**, en collaboration avec des chercheurs américains et japonais, a abouti en 2017 à la réalisation du **premier nano-neurone artificiel** capable de reconnaître des chiffres prononcés par différents locuteurs. L'objectif à terme de cette collaboration est de réaliser des puces miniatures intelligentes, consommant très peu d'électricité, entre autres pour rendre les capteurs intelligents ou intégrer des solutions d'intelligence artificielle dans des *Business Lines*.

(1) De l'idée de laboratoire au produit fini, une nouvelle technologie franchit neuf stades de maturité. À chaque étape, elle fait l'objet d'une revue de sa valeur technologique et scientifique, puis économique.

(2) Le classement Clarivate Analytics distingue les entreprises selon le volume, le succès et l'influence de leurs brevets. Le classement est mondial.

## QUATRE DOMAINES DE RECHERCHE CLÉS



## Au cœur des écosystèmes de l'innovation

Thales fonde sa vision de l'innovation sur **l'ouverture et le partenariat**, selon plusieurs dimensions :

- technologique, grâce à la collaboration avec **les laboratoires académiques** ;
- entrepreneuriale, par le rapprochement avec **les PME et les start-up** ;
- « marché », par la **co-innovation d'usage avec les clients** et leurs écosystèmes.

## Plus de 50 partenariats avec des universités et des centres de recherche

En 2017, Thales a été classé 2<sup>e</sup> entreprise française (27<sup>e</sup> au niveau mondial) par la revue *Nature* pour la qualité de sa démarche R&D déployée en partenariat fort avec la recherche publique<sup>(1)</sup>.

Partout dans le monde, les laboratoires de Thales sont implantés au cœur des écosystèmes de recherche académiques : le pôle de Saclay en France, l'université de Delft aux Pays-Bas, la Nanyang Technological University à Singapour, les grandes institutions de recherche canadiennes ainsi que les centres d'excellence technologique du Royaume-Uni.

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

## Start-up : capter l'innovation là où elle est la plus vivace

Ces dernières années, Thales a intensifié sa démarche d'innovation ouverte avec les start-up, afin d'identifier de nouvelles technologies, voire de nouveaux services et *business models* qui peuvent enrichir son offre. En trois ans, plus de **500 start-up** ont été analysées et plus de **30 projets** concrétisés avec les unités opérationnelles de Thales, notamment dans l'avionique, l'optronique et la cybersécurité. Ces start-up représentent un potentiel de partenaires et de fournisseurs et peuvent aussi présenter un intérêt pour une prise de participation.

Thales est ainsi membre fondateur de l'accélérateur Starbust à Paris, spécialisé dans l'aéronautique et le spatial. Il l'accompagne dans son développement mondial. Aux États-Unis, Thales est aussi en lien avec les écosystèmes d'innovation à Boston et dans la Silicon valley.

## PARTENAIRE DU PLUS GRAND INCUBATEUR DU MONDE

En tant que **partenaire référent pour la cybersécurité de Station F**, incubateur basé à Paris, Thales expérimente des solutions proposées par les start-up qui ont intégré le programme. Parmi celles-ci, Keeex, une start-up française fondée en 2014, a développé une technique unique de signature numérique embarquée universelle s'appuyant sur l'architecture distribuée de la **blockchain**. Cette innovation garantit l'intégrité et l'authenticité des données et documents échangés, ce qui constitue un enjeu majeur de la transformation numérique.

**200 DOCTORANTS ET 6 CHAIRES**  
SOUTENUS DANS LE MONDE

(1) « Top 100 Corporate research institutions : the leading corporate institutions for high-quality science », *Nature Index*.

### Plus de 10 *innovation hubs*, pour la co-innovation avec les clients

Partout dans le monde, Thales poursuit le développement d'espaces d'innovation locaux (*innovation hubs*) dans lesquels ses équipes engagent des réflexions thématiques avec les clients utilisateurs. Ces véritables concentrateurs d'innovation sont fondés sur de nouvelles approches méthodologiques de conception collaborative.

Elles mêlent simulation, visualisation et prototypage rapide.



Chaque année, les **Thales Innovation Awards** constituent pour les salariés 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.

### ECOSYSTROLAB

le laboratoire d'usage de l'armée de Terre

L'*EcoSystroLab* by Thales a été lancé lors des **InnovDays** du Groupe en mars 2017 et regroupe start-up, PME, laboratoires de recherche et pôles de compétitivité. Cet *innovation hub* a permis en 2017 de réaliser neuf expérimentations en co-innovation entre Thales, les prescripteurs, les utilisateurs finaux et les fournisseurs de technologies innovantes. La démarche vise à tester de nouveaux concepts et à en mesurer les gains opérationnels.

### LE LABORATOIRE COMMUN, FORME LA PLUS ABOUTIE DE COLLABORATION

En 2017, Thales a créé CortAIX, un laboratoire d'intelligence artificielle (IA) d'une cinquantaine de personnes pour développer l'utilisation de l'IA dans les systèmes.

Basés à Montréal, les chercheurs de Thales développent des collaborations avec l'Institut québécois d'intelligence artificielle (MILA), l'IVADO (Institut de valorisation des données), l'Institut d'intelligence artificielle du Québec et l'Institut Vector de Toronto.



### Les brevets, pour une gestion dynamique de la propriété intellectuelle

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 est adapté régulièrement aux besoins des unités opérationnelles, notamment pour la préservation de leurs parts de marché.

UN PORTEFEUILLE DE PLUS DE **15 000 BREVETS**

PLUS DE **260 NOUVELLES DEMANDES** DE BREVETS EN 2017





WeWork, dans le neuvième arrondissement de Paris.

## La Digital Factory, un investissement de 150 millions d'euros pour capitaliser sur les actifs digitaux de Thales

Inaugurée en juin 2017, la *Digital Factory* a pour mission d'accélérer la transformation digitale de Thales et de ses clients, et de permettre des ruptures dans tous les domaines :

- la **technologie**, avec le déploiement de la connectivité (Internet des objets), du *big data*, de l'intelligence artificielle, de la cybersécurité ;
- les **processus de développement** des produits et services, qui doivent être agiles et centrés sur l'expérience utilisateur ;
- la **culture d'entreprise** et les **modes de management** ;
- les **modèles économiques** « as a service », valorisant les données.

### 4 pôles pour un déploiement opérationnel agile

Thales déploie un écosystème digital complet, centré sur l'expérience client, l'utilisation optimale des données, l'agilité et la sécurité.

- Un **Centre d'excellence** réunissant une masse critique d'experts de classe mondiale sur les quatre technologies clés du digital ;

- La « **Fonderie** » des **Plateformes Digitales**, un socle commun pour maximiser les économies d'échelle et les synergies ;
- Une « **Digital Academy** », pour disséminer la culture et les technologies digitales dans l'ensemble de Thales, par le biais d'événements, de formations, de coaching, de hackathons... ;
- Un **incubateur**, offrant un environnement adapté pour soutenir des start-up internes et externes.

# LA PROXIMITÉ CLIENTS, POUR UNE VÉRITABLE RELATION PARTENARIALE

La nature même des activités de Thales exige une relation et un engagement dans la durée avec ses clients. Opérer en tant que partenaire de confiance implique de comprendre leurs enjeux, leurs objectifs stratégiques et leurs besoins opérationnels spécifiques, pour y répondre par des réalisations et des services à la hauteur de leurs attentes.

## Une organisation au service de la relation client

La politique d'implantation locale du Groupe, 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.



## Écouter, dialoguer, pour créer de la valeur ensemble

L'évaluation de la satisfaction et de la confiance de ses clients constitue pour Thales 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 de satisfaction, courant sur un cycle de deux ans, occasions d'échanges ouverts et fructueux ;
- d'un réseau de consultants indépendants quadrillant une centaine de pays pour rencontrer les clients ;
- d'une plateforme numérique centralisée, recueillant les données et les feedbacks des clients ;
- d'indicateurs et d'analyses sur les différents segments de marchés, types de clients, *Business Lines*... ;
- de plans d'actions répondant aux problématiques spécifiques de chaque client ;
- d'analyses transverses, permettant de nourrir les plans de performance.

L'**envergure mondiale** de ce dispositif 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, le dispositif multiplie les occasions d'**échanges constructifs**. Les retours des clients témoignent d'une **volonté commune** de **fournir les meilleures solutions** à leurs propres clients et 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**. Ces échanges contribuent fortement à **développer de la valeur** pour les clients, dans l'ensemble de la chaîne (du prescripteur à l'utilisateur final) et à **renforcer l'engagement des salariés** de Thales dans l'expérience client.

### CHIFFRES CLÉS : SATISFACTION ET CONFIANCE CLIENTS EN 2017

**74 % DE CLIENTS  
SATISFAITS OU TRÈS  
SATISFAITS DE THALES**

**84 % DES CLIENTS  
INTERROGÉS  
RECOMMANDENT  
THALES**

**2 000 CONTACTS**

**650 COMPTES**

**100 PAYS**

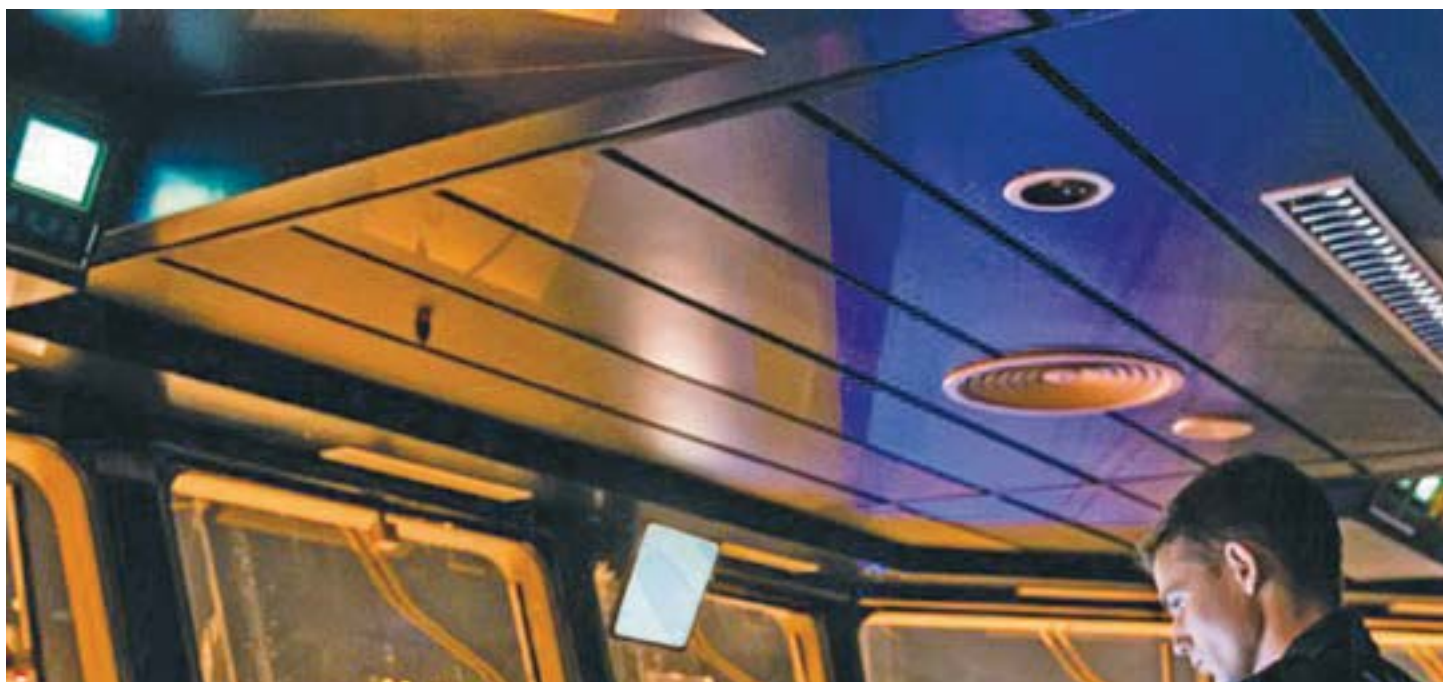
## BÂTIR UNE COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊTS POUR PROGRESSER : LES GROUPES UTILISATEURS

Les conférences *Thales Users Group* (TUG), établies depuis 1991, réunissent tous les 18 mois les clients utilisateurs des solutions *Air Traffic Management* de Thales, mêlant directions générales, responsables techniques et opérationnels. La dix-septième édition a eu lieu à Singapour en 2016 et a réuni 31 nationalités. Dans cet environnement propice aux échanges informels, les meilleures pratiques et les sujets d'avenir sont partagés entre pairs lors de conférences et d'ateliers, favorisant un intense travail collaboratif étendu sur quatre jours. Thales y présente également sa politique produits et le résultat des enquêtes de satisfaction de l'année : la dernière enquête montrait un taux de satisfaction de 83 %. Ces événements uniques en leur genre permettent à tous les acteurs du milieu de progresser et à Thales de s'assurer que les attentes des clients et utilisateurs sont satisfaites en tous points.



Photo de TUG Singapour.





## Des échanges ouverts et fructueux avec les clients du milieu Défense et Sécurité en France

En novembre 2017, Patrice Caine, Président-directeur général de Thales, a invité le ministère des Armées français à partager les résultats de l'enquête de satisfaction, menée à un rythme biennal depuis une dizaine d'années.

Cet événement illustre l'attention que porte le Groupe à développer une relation de confiance fondée sur un dialogue fructueux. Thales y a présenté en toute transparence les points de satisfaction, comme ceux sur lesquels l'entreprise doit progresser. Les clients prennent ainsi connaissance des initiatives et des plans d'action nourris de l'analyse de l'enquête et qui s'inscrivent dans la stratégie globale du Groupe.

L'enquête 2017 a enregistré un taux de satisfaction globale de 80 %, qui confirme le bon score obtenu en 2015. Tous les aspects du partenariat, qu'il s'agisse de la qualité de la relation, des interactions commerciales, de l'exécution des contrats et des services associés sont en progression. Globalement, Thales est perçu comme un partenaire « high tech », innovant, fiable et sérieux. Pour autant, il s'attache à progresser sur l'ensemble de la relation afin de pérenniser cette confiance.

En 2017, les intervenants ont longuement évoqué le sujet du digital, car les attentes sont fortes en matière d'innovation disruptive dans le domaine de la défense comme dans tout secteur industriel. En tous points, ces échanges sont particulièrement motivants pour les collaborateurs ; ils constituent une reconnaissance de leur implication dans la valeur ajoutée de l'innovation Thales et dans la qualité du travail rendu. De plus, ils permettent d'inscrire leurs responsabilités dans une stratégie globale, mise en perspective par le regard des clients.

UN BILAN EN PROFONDEUR  
TOUS LES DEUX ANS

**250** ENTRETIENS  
RÉALISÉS

**80 %** DES CLIENTS  
SATISFAITS OU TRÈS  
SATISFAITS



# L'ENGAGEMENT DU GROUPE ENVERS SES COLLABORATEURS

Conscient que sa réussite repose sur l'innovation, l'expertise et la performance collective, Thales 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.

65 118  
SALARIÉS  
(+ 5,4 % depuis 2013)  
46,5 % À  
L'INTERNATIONAL

77,7 %  
D'INGÉNIEURS,  
SPÉCIALISTES  
OU MANAGERS  
23 %  
DE FEMMES

97,8 %  
DES SALARIÉS OCCUPENT  
UN EMPLOI DURABLE  
93,4 %  
DES SALARIÉS  
OCCUPENT UN EMPLOI  
À TEMPS PLEIN

1/3  
DES EFFECTIFS ONT  
MOINS DE 40 ANS  
16 ANS  
D'ANCIENNETÉ MOYENNE  
EN FRANCE

Convaincu que l'innovation naît du croisement des disciplines et de la diversité des profils, le Groupe a également renforcé, en 2017, sa politique en faveur de la diversité et de l'inclusion.

## Les collaborateurs au cœur de la vision stratégique « Ambition 10 »

### GOING GLOBAL

Focus sur 3 pays: USA  
Chine et Inde



mobilité internationale en 2017) et les recrutements locaux, notamment dans les pays émergents, afin de développer une empreinte industrielle locale.

Avec l'initiative **Going global**, le Groupe accélère depuis cinq ans le déploiement de dispositifs visant à favoriser la mobilité internationale (755 salariés du Groupe étaient en situation de

### DIVERSITÉ & INCLUSION



points de vue et des idées est une source réelle de créativité et d'innovation. Dans cet esprit, le programme d'inclusion veille à ne pas gommer les singularités mais à en faire une source de richesse, notamment en luttant contre les stéréotypes.

L'initiative **Diversité & Inclusion**, sponsorisée par Patrice Caine lui-même, fixe des objectifs ambitieux pour renforcer la diversité des équipes. En effet, la pluralité des approches, des

### LEADERSHIP & GOUVERNANCE



les qualités humaines des managers, complément indispensable de leurs compétences techniques. Elles renforcent l'agilité des équipes et accompagnent la transformation digitale du Groupe.

L'initiative **Leadership & gouvernance**, lancée en 2014, est fondée sur l'exemplarité en matière de management. De nouvelles initiatives sont lancées chaque année pour renforcer

## Les Engagements de Thales : un niveau d'ambition pour tous, partout

La cohésion et l'engagement des salariés étant décisifs de la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs, Thales a souhaité formaliser, en 2017, 9 engagements envers ses collaborateurs, autour de trois axes fédérateurs :

- permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même ;
- évoluer ensemble dans un monde en mouvement ;
- être attentif à chacun.

Les collaborateurs du Groupe ont ainsi été invités, au cours d'ateliers réunissant les profils les plus divers, à proposer des leviers et initiatives pour définir ensemble l'identité future de Thales et s'assurer du déploiement concret de ces Engagements.

## Investir dans la marque employeur pour construire le Thales de demain

Déployée depuis 2014, la marque employeur joue un rôle clé dans l'attractivité de nouveaux talents à travers le monde et dans le renforcement de la diversité des équipes. À ce titre, Thales met en place de nombreuses actions sur les réseaux sociaux, les campus universitaires et les événements majeurs tels que l'édition 2017 du salon de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget, afin de valoriser la marque auprès des publics clés pour le développement futur du Groupe.

La part des candidatures reçues grâce à l'utilisation des réseaux sociaux, des sites Internet de recrutement et via le site Internet Thales est aujourd'hui prépondérante. En France, elle représente près de 70 % des candidatures (soit plus de 135 000).

Ainsi, le Groupe poursuit le développement de sa présence sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, Viadeo, Facebook, Instagram) afin de répondre aux nouvelles attentes des jeunes diplômés.



*Thales est troisième du palmarès des employeurs les plus attractifs auprès des étudiants d'écoles d'ingénieurs en France (classement Universum).*

## Développer les compétences

Dans un contexte économique très concurrentiel, les compétences techniques des salariés sont un atout majeur. Dans ce cadre, le Groupe a développé auprès des familles professionnelles clés une démarche de « **management des compétences** », centrée sur l'identification et le partage des compétences techniques disponibles. Cette démarche dont l'objectif est de maintenir **en permanence l'expertise de chaque salarié**, prend à la fois en compte ses aspirations individuelles (fonction, mobilité...) et répond aux besoins des entreprises du Groupe et ce, en s'appuyant sur une politique de formation diversifiée portée par Thales Learning Hub, la nouvelle université du Groupe.

### CONNAÎTRE LES COMPÉTENCES POUR ANTICIPER

Le Groupe a reconnu le rôle fondamental d'une démarche d'anticipation et de partage de l'information relative à l'évolution des familles professionnelles tant avec les représentants du personnel, dans le cadre de la négociation d'accords sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qu'avec les salariés, dans le cadre de leur entretien de développement professionnel. Aussi, un catalogue de **750 compétences**, mis à jour annuellement, permet une vision globale des savoir-faire des collaborateurs en matière de pratiques, d'outils, de technologies ou de produits. Dans le monde, près de 28 000 salariés ont, à fin 2017, déclaré leurs compétences sur cette plateforme qui contribue pleinement à l'anticipation **des besoins futurs du Groupe**, notamment sur les nouvelles technologies, et à sa croissance.

### PROJET ARDUINO, SUCCÈS D'UN CHALLENGE INTERNATIONAL

Conscient que les profils en électronique et cybersécurité sont rares sur le marché du travail, Thales a organisé, pour la cinquième année consécutive, le challenge Arduino à destination des étudiants en ingénierie du monde entier. Ces derniers devaient développer à partir d'un circuit imprimé disposant d'un microcontrôleur programmable un projet innovant lié aux métiers de Thales. Déployé jusqu'à présent aux États-Unis, au Royaume-Uni, à Singapour, en France, aux Pays-Bas, en Chine et à Hong Kong, de nouveaux pays (Portugal, Canada, EAU et Australie) ont participé à l'édition 2017 de ce projet. Ce concours a également été organisé en partenariat avec l'association « Girls on the move », dont le rôle est de promouvoir les filières scientifiques et technologiques auprès des jeunes filles.

EN 2017, LES COLLABORATEURS DU GROUPE ONT SUIVI EN MOYENNE **18,5 HEURES DE FORMATION**, **77,4 % D'ENTRE EUX AYANT BÉNÉFICIÉ D'AU MOINS UNE FORMATION.**

### POUR UNE ENTREPRISE APPRENANTE : THALES LEARNING HUB

Concrétisé par le déménagement de Thales Université sur le site Hélios de Vélizy en juillet 2017, le concept de Thales Learning Hub déploie une nouvelle vision du parcours d'apprentissage, plus digital et participatif, fondé sur la rencontre et le partage. Il privilégie des modalités pédagogiques innovantes tout en renforçant l'idée selon laquelle chaque salarié, riche de son savoir, contribue au développement de ses collègues et plus généralement du Groupe. Ainsi ont été développées et proposées aux équipes de nouvelles méthodes pédagogiques telles que le service « Quick Apply » qui permet aux directions opérationnelles de participer à la création des contenus digitaux en lien direct avec leurs enjeux de formation. En 2017, le nombre d'heures de formation digitales a augmenté de 12,3 % par rapport à 2016. Par l'ensemble de ces actions, la transformation digitale du Groupe est au cœur de la stratégie de Thales Learning Hub.

## 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 encourageant le dialogue social au travers de différentes instances : comité européen, commission anticipation européenne, instance de coordination syndicale au niveau du Groupe en France, et comité de Groupe en France.

À la fin de l'année 2017, 86,3 % des salariés du Groupe dans le monde

étaient couverts par des conventions ou accords collectifs.

En France, le Groupe a ouvert de nouvelles négociations en 2017 qui ont notamment abouti à la conclusion d'un accord structurant sur l'Évolution de la Croissance et l'Emploi qui s'articule autour de 3 axes : cohésion sociale et solidarité, organisation du temps de travail et accompagnement de la croissance et adaptation de l'emploi et croissance.

## Encourager la diversité

Bâtir une entreprise mondiale et diversifiée constitue l'un des enjeux de la stratégie du Groupe « **Ambition 10** ». Le Groupe s'attache particulièrement à promouvoir une démarche « inclusive » qui permet à chacun de se réaliser

pleinement et sans discrimination quel que soit son origine, son sexe, son âge, son orientation sexuelle, ses opinions politiques ou religieuses, son appartenance syndicale ou son handicap.

## Un cadre de travail sûr et sain

En temps qu'industriel responsable Thales est engagé depuis plus de 15 ans afin de préserver la santé et la sécurité des femmes et des hommes qui travaillent directement ou indirectement pour le Groupe via le renforcement de sa culture sécurité par exemple en identifiant, anticipant et évitant au mieux les challenges futurs :

- déploiement des systèmes de management de la sécurité (OHSAS 18001) **107 sites certifiés, représentant 82 % de l'effectif** ;
- réalisation de la campagne de sensibilisation annuelle mondiale sur le risque de la sécurité routière afin de les former aux bons réflexes et contribuer à la réduction des risques ;

- affirmation du rôle des managers et du leadership sécurité dans le déploiement de la culture LEAN ;
- belle progression du taux de fréquence sur 5 ans (accidents du travail avec arrêt) avec une légère inflexion en 2017 ;
- nette diminution du nombre d'accidents graves en lien avec un risque technique technologique.

## Des outils et des actions

### UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION CONTRE LES STÉRÉOTYPES

Dans l'ensemble des sites du Groupe en 2017, une campagne a été menée afin de lutter contre les stéréotypes et biais inconscients et désensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur les enjeux liés à la diversité et l'inclusion. Un module de sensibilisation a également été développé avec le soutien de Thales Learning Hub et déployé dans de nombreux pays (1 450 managers sensibilisés depuis 2013).

UN OBJECTIF RSE DÉDIÉ À LA DIVERSITÉ REPRÉSENTE **10 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DES CADRES OCCUPANT LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ LES PLUS ÉLEVÉS.**

*En savoir plus : Section 5.1 « Informations sociales » p. 200 et suivantes du document de référence 2017.*

### UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE EN FAVEUR DE LA MIXITÉ



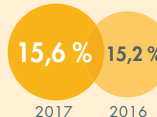
Les actions en faveur du recrutement et du développement de carrière des femmes se sont multipliées en 2017 : programmes de co-développement pour accompagner les femmes dans leur déroulement de carrière, programme de mentoring, monitoring des promotions, actions favorisant l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, etc.

Conscient que la place des femmes dans les métiers de l'ingénierie se joue très en amont, par les choix d'orientation scolaire, Thales poursuit son partenariat avec l'association « Elles bougent », active auprès des écolières, collégiennes et lycéennes. Les 218 marraines collaboratrices du Groupe interviennent dans les établissements, animent des ateliers et des visites de sites. À titre d'illustration, 150 jeunes filles ont visité le Salon du Bourget en juin 2017. L'initiative est relayée par l'action « Girls on the move » à l'international.

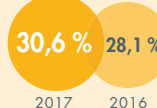
## MIXITÉ, DIVERSITÉ, DES ENGAGEMENTS AMBITIEUX

Les engagements du Groupe

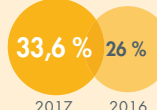
**30 % DE FEMMES**  
AUX POSTES  
DE RESPONSABILITÉ  
LES PLUS ÉLEVÉS



**40 % DES COLLABORATEURS**  
RECRUTÉS SONT  
DES FEMMES



**3 FEMMES** DANS  
CHAQUE COMITÉ  
DE DIRECTION



**DOUBLEMENT**  
DU NOMBRE DE  
COLLABORATEURS  
NON FRANÇAIS  
EN FRANCE  
D'ICI 2019 (900)



# DES RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES ET DURABLES

Thales conçoit et produit des solutions intégrées, composées d'équipements, de sous-systèmes ou de systèmes complets qui sont, pour la plupart développées avec l'aide de partenaires extérieurs. Ainsi, la part des achats représente 43 % du chiffre d'affaires du Groupe. La qualité et la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement contribuent donc activement à la valeur ajoutée de Thales et à la satisfaction de ses clients.

## NOS FOURNISSEURS

6,79 Md€  
ACHATS GROUPE

PART DU CA GROUPE :

**43%**

PART DES ACHATS AU SEIN  
DE L'UNION EUROPÉENNE :

**71%**

SOUS-TRAITANCE

INDUSTRIELLE : **1,62 Md€**

ÉVOLUTION vs 2016 :

**-1,5%**

PART DES ACHATS FRANCE :

**41%**

PART DES ACHATS FRANCE

CONFIÉE À DES PME-ETI : **65%**

## Une chaîne de valeur orchestrée dans la durée

Dès la phase d'élaboration des offres commerciales, la Direction Achat contribue à la sélection et au suivi des relations fournisseurs. Ceci prend d'autant plus d'importance que, dans une démarche collaborative, Thales favorise l'implication systématique des acheteurs le plus en amont possible, voire dès la phase de conception (design-to-buy), afin d'améliorer sa compétitivité. Le Groupe est ainsi particulièrement soucieux d'établir des relations durables et équilibrées avec ses partenaires et fournisseurs.



## Les PME : un maillon clé

Thales confie près de 65% du volume de ses achats en France à plus de 3 200 PME et ETI (Entreprises à Taille Intermédiaire). En 2010, le Groupe a signé une charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et PME, la **Charte des Relations Fournisseur Responsables** qui vise à développer une relation équilibrée et de confiance entre fournisseurs et clients dans la connaissance et le respect de droits et devoirs respectifs. En 2012, Thales a été l'un des tout premiers grands groupes à s'être vu décerner le « Label Relations Fournisseur Responsables »

par la Médiation des Entreprises et le Conseil National des Achats ; les différents audits de mise sous revue annuelle (2013, 2014, 2016 et 2017) ou de renouvellement triennal (2015) ont, depuis sa première obtention, confirmé l'attribution de ce label à Thales.



Depuis 2012, Thales a aussi signé la « Charte des PME innovantes » et participe activement à plusieurs actions multisectorielles menées par les signataires (principales entreprises françaises à capitaux

publics) afin d'aider les PME dans leurs projets d'innovation et contribuer à leur développement futur.

Dans le cadre de sa stratégie Achats, Thales met également en place **une approche d'innovation collaborative avec ses fournisseurs**. D'ailleurs, une **application interne** a été développée afin de valoriser le potentiel en matière de R&T et l'offre des start-up et PME innovantes auprès des prescripteurs et acheteurs de Thales ; à fin décembre 2017, près de 500 start-up ont déjà été intégrées dans la base de données.



Thales organise ou participe aussi à des **événements** permettant de rencontrer les acteurs de l'innovation comme par exemple les *Thales InnovDays* (dédiés aux partenaires TPE, PME et start-up impliqués sur des projets en cours) ou le *Thales Open Innovation Day* (rencontre qui a permis d'entrer en relation avec une cinquantaine de start-up européennes lors de pitches ou de rendez-vous BtoB).

Thales est également impliqué dans de nombreux incubateurs, comme par exemple Starburst, le 1<sup>er</sup> accélérateur de start-up mondial dans le secteur aérospatial.

### Pacte PME : faciliter le rapprochement entre les grands groupes et les PME

Dès sa création en 2010, le Groupe s'est aussi fortement impliqué auprès de l'association Pacte PME et siège toujours à son conseil d'administration. Dans le cadre d'une démarche proactive en faveur du développement des bonnes pratiques, Pacte PME vise à faciliter la croissance des PME et l'émergence de nouvelles Entreprises à Taille Intermédiaires (ETI). En 2017 par exemple, le Groupe a participé activement (conception, réalisation et accompagnement) à un programme expérimental de renforcement de trente PME issues de la filière aéronautique et spatiale, notamment sur les thématiques de la croissance et de la compétitivité. Depuis 2013, Pacte PME réalise pour

ses membres « donneurs d'ordres » un baromètre de la qualité de la relation fournisseurs, l'objectif étant d'inscrire cette dernière dans une démarche d'amélioration continue. En 2015, 2016 et 2017, le baromètre effectué pour le compte de Thales, auprès d'un panel de 330 fournisseurs, a mis en avant un très haut degré de satisfaction de la qualité relationnelle développée entre le Groupe et ses partenaires et a aussi permis à Thales d'engager une démarche d'amélioration continue en identifiant les axes de progrès.



## La charte Achats et Responsabilité d'Entreprise

**Thales a adopté un ensemble de mesures pour favoriser des pratiques et des comportements responsables sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.**

Thales demande ainsi à ses fournisseurs partout dans 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.

Les fournisseurs remplissent également un questionnaire d'auto-évaluation mesurant leur performance dans les domaines 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'auto-évaluation de leur maturité environnementale. Ces questionnaires ont également pour but d'aider les fournisseurs à aligner leurs politiques et leurs processus internes sur les principes adoptés par Thales.

Cette auto-évaluation peut être vérifiée lors d'audits fournisseurs. En cas de manquement, les fournisseurs peuvent être conduits à mener un plan d'amélioration, accompagnés par le Groupe, voire à être écartés s'ils ne respectent pas certains critères rédhibitoires.

Ces démarches viennent enrichir les processus développés dans le cadre de la mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre applicable dès 2018.

**12 700 SIGNATAIRES DE LA CHARTE ACHATS ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE (21% DE PLUS QU'EN 2016)**

**60 % DES FOURNISSEURS DE CLASSE A (REPRÉSENTANT 80 % DES VOLUMES D'ACHATS) AUTO-ÉVALUÉS SUR LEURS PERFORMANCES RSE**

**8,3/10 : PERFORMANCE ESG DES FOURNISSEURS <sup>(1)</sup>**

### MINÉRAIS DE CONFLITS : UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Bien que Thales ne soit pas soumis à la section 1502 de la loi américaine Dodd-Frank, car non coté sur le marché financier des États-Unis, le Groupe exerce le devoir de « due diligence » relatif aux minerais de conflit (*Conflict Minerals*) pour répondre aux attentes de ses clients et être conforme à ses engagements, en particulier en ce qui concerne le Global Compact.

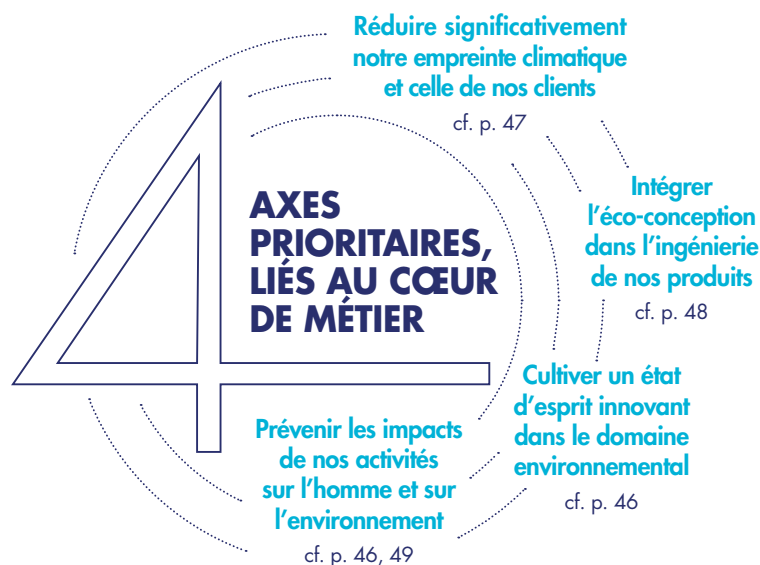
Thales relaie ces demandes auprès de sa chaîne d'approvisionnement, afin que la provenance des métaux visés par ces réglementations (étain, tantale, tungstène et or) soit autant que possible vérifiée.

En 2017, Thales a identifié environ 1200 fournisseurs susceptibles de fournir des éléments contenant ces métaux et a pu s'assurer que plus de 70 % d'entre eux disposaient d'une politique relative aux minerais de conflit et/ou d'une organisation appropriée pour répondre aux interrogations sur le sujet. Thales continue d'interroger ses fournisseurs sur les demandes liées à ce sujet et assure le suivi de ceux qui sont déjà engagés dans ce processus.

(1) Questionnaire d'auto-évaluation sur les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance).

# UNE DÉMARCHE ENGAGÉE DE LONGUE DATE POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX

En tant qu'industriel implanté sur 160 sites, dans 56 pays, Thales se mobilise depuis plus de 15 ans en matière d'environnement sur toute sa chaîne de valeur. En premier lieu, le Groupe concourt à la préservation de la planète en tant que concepteur de solutions innovantes pour optimiser l'impact environnemental de ses clients et pour mieux comprendre les défis climatiques.



## Une organisation au service d'une politique volontariste

La préservation de l'environnement est pour Thales un engagement fondamental, qui s'inscrit en droite ligne de sa contribution à un monde plus sûr. Depuis le début des années 2000, le Groupe déploie une politique environnementale affirmée sur l'ensemble de ses sites, de ses activités, de ses produits, et ce à tous les échelons de son organisation.

Cette politique est portée par une Direction Santé Sécurité Environnement Groupe chargée de définir la stratégie

et les processus rendant cette démarche concrète au quotidien. Un réseau étendu d'environ 40 responsables « santé, sécurité et environnement » sites et opérations, répartis dans les équipes opérationnelles et en majorité à temps partagé avec l'immobilier, la sécurité, la sûreté, la maintenance ou les ressources humaines, prend le relais au niveau des pays et des entités, tant pour la gestion des impacts environnementaux des bâtiments, que des procédés industriels, de la gestion des déchets, ou

des autres impacts sur l'environnement. Ce réseau est complété par environ 200 responsables « environnement produits et services » répartis dans les équipes techniques et en majorité à temps partagé avec l'ingénierie, la technique ou la qualité, qui veillent à intégrer la maîtrise des aspects environnementaux en amont et pendant les phases d'offre et de développement de produits, au sein des Activités Mondiales ou des Business Lines.

## Une démarche associant les parties prenantes

Parce qu'une démarche environnementale passe nécessairement par le partage des bonnes pratiques et le changement des comportements, la formation et la communication constituent des facteurs clés de performance et de progrès.

Ainsi, les collaborateurs de Thales sont sensibilisés, initiés et formés aux sujets environnementaux afin qu'ils les intègrent au quotidien dans leur travail (sessions d'e-learning, intranet dédié, concours, journées événementielles...). Des programmes de formation spécifiques sont élaborés principalement pour les acheteurs, les responsables d'ingénierie

et les développeurs produits, acteurs de la démarche environnementale.

D'autre part, les achats représentant près de la moitié du chiffre d'affaires de Thales, l'engagement des fournisseurs à respecter le volet environnemental de la charte Achats et Responsabilité d'Entreprise (cf. p. 43) est donc un point essentiel de la démarche globale du Groupe. À fin 2017, 12 700 sites fournisseurs dans le monde l'ont ainsi signée. L'environnement constitue également un des critères de sélection dans les appels d'offres et les audits des fournisseurs intègrent une composante environnementale adaptée à leurs activités.

Enfin, en acteur responsable, Thales s'applique à communiquer en toute transparence avec les autorités locales, mais également avec ses riverains et la société civile. Des procédures spécifiques permettent ainsi de recueillir, traiter et communiquer les signalements et demandes dans des délais courts.

89 % des collaborateurs travaillent sur un des 124 sites certifiés ISO 14001, la norme de référence en matière de management environnemental. 86 entités sont certifiées selon la version 2015, intégrant les impacts environnementaux des produits.



## Un acteur investi dans la lutte contre le changement climatique

En rejoignant, en décembre 2017, l'initiative **French Business Climate Pledge**<sup>(1)</sup>, Thales a réaffirmé son engagement dans la lutte contre le changement climatique, un enjeu majeur auquel il souhaite apporter une réponse cohérente : d'une part en réduisant à la source ses propres émissions de gaz à effet de serre, d'autre part en permettant à ses clients et à la société civile de réduire leurs impacts sur le climat par des solutions innovantes. Thales, par ses innovations technologiques, contribue également à une meilleure connaissance des effets climatiques.

Thales a été confirmé au **niveau A** par le Carbon Disclosure Project, confirmant ainsi sa place parmi les entreprises les plus transparentes et performantes dans la lutte contre le changement climatique.



### Une démarche de progrès engagée pour les prochaines années

Thales développe une politique environnementale complète comprenant notamment :

- Une **stratégie carbone globale**, impliquant l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- une **cartographie des émissions carbone élargie au Scope 3** (entre autres les achats, les déplacements ainsi que l'utilisation des biens et services produits) ;
- une étude de différentes initiatives existantes de **prix carbone et/ou de compensation**.

### Comprendre le climat : un acteur clé des grands programmes

Thales participe depuis plus de trente ans à presque toutes les missions européennes relatives au climat, grâce à une instrumentation optique et radar très haute résolution.

Par exemple, la technologie Poséidon, développée en partenariat avec le CNES, a permis de mesurer précisément les océans et ainsi de mettre en évidence la **circulation thermohaline des océans** du globe, véritable moteur énergétique du climat mondial, ainsi que la montée des eaux résultant du réchauffement climatique.

### Un ciel plus propre, une mobilité plus durable, des villes plus intelligentes

Des avions plus légers, des trajectoires de vol optimisées, des trains et des métros économes en énergie, des flux urbains plus fluides : dans tous les lieux où les êtres humains se déplacent, les technologies et l'innovation de Thales contribuent à améliorer le confort et la sécurité des personnes, tout en optimisant l'efficacité environnementale des équipements.

**1 KG DE MOINS** DANS UN ÉQUIPEMENT AVIONIQUE, C'EST **100 À 150 T D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ÉVITÉES** LORS DE SON UTILISATION : DANS L'AÉRONAUTIQUE, CHAQUE GRAMME COMPTE.

CHAQUE JOUR, LES SATELLITES RÉALISÉS PAR THALES ALENIA SPACE FOURNISSENT DES **PRÉVISIONS MÉTÉOROLOGIQUES À PLUS DE 50 %** DE L'HUMANITÉ.

## DES SOLUTIONS POUR UNE SOCIÉTÉ DÉCARBONÉE

Le système de gestion de vol des avions de ligne calcule **des trajectoires optimisées** en fonction des données de l'avion, de la météorologie et de l'heure souhaitée d'arrivée.

Il permet une diminution du bruit, des émissions et de la consommation pendant toutes les phases du vol.

La Solution *ATSsoft Energy Saving* tire profit des **interactions entre les trains** comme source d'économie par optimisation de la gestion temps réel du trafic. Une vitesse lente est privilégiée lorsque la conjonction d'exploitation le permet, et le courant de freinage des trains est récupéré en synchronisant l'accélération des uns avec le freinage des autres.

Le système électronique *PRESTO* permet aux habitants de la région du Grand Toronto de circuler en train, métro ou bus au moyen d'un titre de transport unique, une carte électronique sans contact. L'analyse des données enregistrées permet d'imaginer de nouveaux services et de favoriser ainsi l'usage des transports en commun.

(1) French Business Climate Pledge : à la veille du One Planet Summit du 12 décembre 2017, 91 entreprises françaises de toutes tailles et de tous secteurs ont annoncé la signature d'un engagement commun en faveur du climat. Chacune d'entre elles a mis en valeur ses actions en tant qu'acteur engagé au service de la lutte contre le réchauffement climatique.

## Une expertise au service des défis environnementaux de nos clients

Les systèmes et produits de Thales sont soumis à des contraintes fortes de sûreté et de fiabilité propres aux marchés de l'aéronautique, de l'espace, de la défense, des transports et de la sécurité. Pour autant, considérant que « l'innovation verte » est un levier de créativité et de dynamisme qui permet de développer de réelles opportunités, le Groupe met tout en œuvre pour intégrer l'environnement dans la conception des produits.

De nombreux produits de Thales sont fournis aux clients pour être intégrés dans d'autres équipements. Il est alors difficile d'évaluer leur empreinte environnementale et notamment carbone, car les conditions d'utilisation et de retrait de service ne sont pas bien connues (par exemple les matériels embarqués à bord d'un avion ou d'un train). Cependant, persuadé que la réduction de l'impact environnemental constitue un **véritable facteur de différenciation**, le Groupe déploie sur l'ensemble de ses solutions des **pratiques d'éco-conception** ainsi

que des méthodes d'**analyse du cycle de vie spécifiques**. En effet, compte-tenu de la durée de vie souvent longue des équipements produits par Thales (de plusieurs années, à plusieurs dizaines d'années), on démontre que la **phase d'utilisation représente environ 90 % de leur impact environnemental**. Aussi, toute réduction de la masse des équipements embarqués dans des systèmes mobiles, ainsi que toute amélioration de leur efficacité énergétique constituent des leviers importants de progrès pour la chaîne de valeurs.

### DES SATELLITES ÉCO-CONÇUS

Thales a été sélectionné pour participer à l'étude GreenSat auprès de l'ESA (European Space Agency), focalisée sur l'éco-conception d'un satellite dans le but de réduire au maximum ses impacts environnementaux. L'étude intégrera les aspects matériaux et procédés de fabrication, ainsi que les méthodes de management des opérations et de l'implémentation d'une mission dans l'espace. L'approche éco-conception sera comparée à la démarche de conception conventionnelle, afin d'estimer les écarts sur les impacts environnementaux ainsi que sur les coûts et les plannings.

## Substituer les substances à risque : une démarche active

Certaines substances chimiques utilisées dans les procédés et produits de Thales peuvent présenter des risques pour l'environnement et/ou pour la santé humaine, et peuvent être menacées d'interdiction dans certaines zones géographiques. Conscient de cet enjeu, le Groupe a lancé un vaste programme de substitution pour l'anticiper et se protéger contre le risque d'obsolescence en promouvant des solutions pérennes le plus en amont possible. Les études menées en interne ou avec des partenaires industriels conduisent souvent à de profondes évolutions : reconception des produits, requalification des procédés et redimensionnement des outils industriels.

### Un abandon progressif des chromates

Thales a engagé plus de 5 millions d'euros pour qualifier plus de 30 procédés industriels de substitution des chromates dans ses applications, déployer les solutions validées dans ses équipements et systèmes, et s'assurer de la capacité de ses sous-traitants à maîtriser eux aussi les substitutions dans leurs procédés.





## Une empreinte environnementale directe modérée et maîtrisée

Depuis de nombreuses années, Thales analyse ses impacts sur l'environnement en termes de risques associés. Cette cartographie permet de mesurer la matérialité de l'existant, de s'assurer de la conformité des activités et des produits, et d'anticiper l'impact des nouvelles réglementations. En 2017, 15 incidents se sont produits dont la maîtrise a permis de s'assurer qu'il n'y ait pas d'impact significatif sur la santé ou sur l'environnement.

MATÉRIALITÉ DES IMPACTS	ACTIVITÉS INDUSTRIELLES	ACTIVITÉS TERTIAIRES	COMMENTAIRES
Consommation d'eau	Faibles <sup>(1)</sup>	Négligeables	
Emissions dans l'eau	Faibles <sup>(1)</sup>	Nulles	Les sites tertiaires rejettent leurs seules eaux sanitaires dans les réseaux des collectivités locales au même titre que tout habitant d'une commune. Les sites industriels collectent et traitent avant rejet leurs eaux usées.
Emissions atmosphériques	Négligeables <sup>(1)</sup>	Nulles	Les activités industrielles sont très peu émettrices de polluants atmosphériques.
Consommations énergétiques	Faibles	Négligeables	Peu de procédés énergétiquement intensifs. Des travaux de recherche d'optimisation d'énergies alternatives et promotion du développement de produits éco-efficients.
Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3)	Modérées	Modérées	Contribution principalement sur le scope 3 (déplacements professionnels).
Production de déchets non dangereux	Faibles	Négligeables	Tri sélectif en place.
Production de déchets dangereux	Faibles	Négligeables	Quelques spécificités sur les sites industriels mettant en œuvre des substances dangereuses ou produisant principalement des déchets d'équipements électriques et électroniques. Ceux-ci sont collectés et éliminés dans des filières agréées.
Gestion des produits chimiques (obsolescence)	Faibles	Nulles	Anticipation et qualification des procédés industriels dans le respect des calendriers réglementaires.
Pollutions des sols	Modérées	Négligeables	Quelques sites avec des passifs de sols pollués historiques en cours de gestion et traitement.

(1) À l'exception d'un site industriel australien pour qui cela est significatif (voir paragraphe 5.2.3.1.1 du document de référence 2017).

## LE PLAN D'ACTION 2015-2018, UNE DYNAMIQUE TOUJOURS POSITIVE

La cartographie des risques environnementaux consolide une vision globale des axes de progrès à implémenter avec un suivi des plans d'actions pluriannuels au niveau Groupe, depuis 2008. En 2015, Thales s'est fixé des objectifs pour la période 2015-2018. En 2019, un nouveau plan pluriannuel mobilisera l'ensemble des collaborateurs et des partenaires du Groupe, avec de nouvelles ambitions.

Pour 2017, les indicateurs sont globalement à la baisse en valeur relative. En revanche, en valeur absolue, la croissance significative de l'activité du Groupe ainsi qu'une activité exceptionnelle sur deux sites ont eu un certain impact environnemental, qui reste malgré tout limité.

Les principaux indicateurs permettant d'évaluer l'évolution des performances environnementales de Thales dans le détail sont consultables dans la section 5.2.7 p. 229 du document de référence 2017.

### Performances environnementales : 2015-2017

			Cible 2015-2018	2015-2017 valeur relative par chiffre d'affaires	2015-2017 valeur absolue
<b>ÉNERGIE</b>	Consommation totale	- 3%		-9%	1,4%
<b>ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub></b>	Scopes 1 et 2	- 5%		-11%	-1%
Énergie				-10%	0,8%
Substances				-23%	-14%
Déplacements professionnels				-12%	-2%
<b>EAU</b>	Consommation totale			-7%	3%
	Quantité / personne	- 5 %			11%
<b>DÉCHETS BANALS</b>	Taux de recyclage	> 60 %			55%

# L'ENGAGEMENT D'UN GROUPE, LA FONDATION D'ENTREPRISE THALES

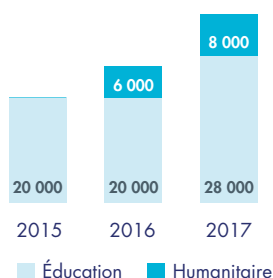
En trois ans, la Fondation d'entreprise Thales a mobilisé un réseau de près de 200 salariés bénévoles qui mettent leur motivation et leurs compétences au service de deux grands thèmes : l'éducation des jeunes aux sciences d'une part, et la prévention des risques de catastrophes naturelles d'autre part. Les engagements retenus correspondent à une conviction forte de Thales : mettre l'innovation et l'utilisation des technologies au service d'un monde plus sûr. La Fondation a ainsi accompagné plus de 40 partenaires et soutenu plus de 50 projets, sur tous les continents.

## Huit nouveaux projets de collaborateurs soutenus dans six pays en 2017

Chaque année, un appel à projet permet au comité de la Fondation de recueillir les projets soumis par les collaborateurs du Groupe. En 2017, **six projets éducatifs**, destinés aux enfants de 5 à 18 ans et à leurs enseignants, ont été soutenus pour renforcer l'intérêt, la curiosité et les capacités des élèves pour les sciences. Par une pédagogie de l'entrepreneuriat ou des enseignements au numérique, l'objectif est également de leur donner le goût de l'innovation et de les rendre plus agiles et curieux dans un monde en rapide évolution.

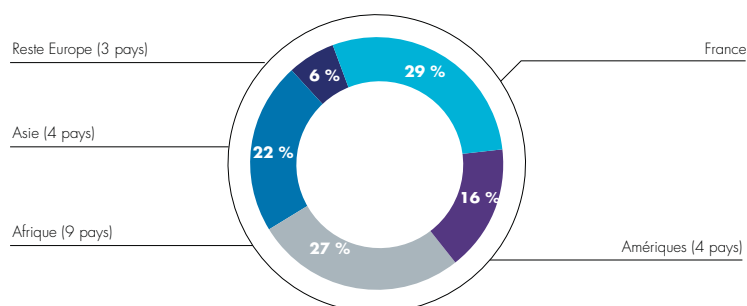
**Deux projets de prévention des risques humanitaires** ont également été sélectionnés au Sri Lanka et au Népal. Ils visent à limiter les dégâts matériels, économiques et humains en cas de catastrophes naturelles, grâce à des techniques de construction anti-sismiques ou la plantation de barrières végétales face aux aléas climatiques.

UN IMPACT DIRECT AUPRÈS DE PLUS DE 82 000 BÉNÉFICIAIRES EN TROIS ANS



Sur le sujet de l'urgence humanitaire en 2017, 2 projets liés à des programmes de réduction des risques ont aussi impacté indirectement plus de 13 000 personnes vivant dans des zones à risque. Au total, Thales a ainsi mené des actions dans plus de 20 pays.

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ACTIONS ENGAGÉES DEPUIS 2015



## UN ENGAGEMENT INTERNATIONAL POUR LE NÉPAL



Les séismes qui ont frappé le Népal en avril et mai 2015 ont ravagé les villages de montagne reculés des districts de Rasuwa. L'association ORCHE Nepal, dont la Présidente Maria-Belen Sanchez-Esguevilla est ingénieur chez Thales Alenia Space, en Espagne, soutient un projet visant à reconstruire les maisons et les écoles en utilisant des techniques anti-sismiques et des matériaux locaux. L'expertise est transmise aux villageois pour être facilement répliquée. Jeroen Van der Lugt, directeur commercial aux Pays-Bas, et Jeffrey Chuanzee, ingénieur à Madrid, se sont joints à ce projet.

Pour suivre l'aventure de Jeroen et découvrir son témoignage : [foundation.thalesgroup.com/jeroen\\_fr](http://foundation.thalesgroup.com/jeroen_fr)



## UN ENRICHISSEMENT POUR TOUS

« Personnellement, j'ai surtout appris dans le management projet (côté humain et technique), puisque ce projet d'éducation a fait appel à de nombreux intervenants. »  
(Adama Diarra, porteur d'un projet au Mali – 2016).

« Apprendre à parler à des jeunes sans aucune expérience professionnelle, issus de quartiers défavorisés, et dont les centres d'intérêt ne sont pas a priori scientifiques ou techniques est extrêmement enrichissant. »  
(Antonin Caors, Ile-de-France, parrain d'un projet en 2015).

## Des programmes pilotes ambitieux et innovants

Co-développés par la Fondation et ses partenaires, les programmes pilotes ont pour objectif de tester des initiatives innovantes et d'essaimer des bonnes pratiques dans le Groupe autour de projets à impact local et de la mobilisation de salariés.

### 3<sup>e</sup> rentrée pour les Savanturiers, l'apprentissage par la recherche

En binôme avec les enseignants, les ingénieurs de Thales interviennent en France auprès d'élèves de la maternelle au lycée. La classe est transformée en petit laboratoire : en utilisant des méthodes d'innovation et de résolution de problèmes collaboratives, les jeunes expérimentent et se familiarisent avec une démarche d'ingénieur. Ainsi, ils découvrent les matières scientifiques dans un esprit critique, créatif et responsable qui rencontre un beau succès.

Depuis son lancement en 2015, 34 salariés de Thales ont parrainé 38 classes, au bénéfice de 860 enfants et de leurs 40 enseignants.

Le Congrès des Savanturiers :  
<http://foundation.thalesgroup.com/congres-jeunes-chercheurs-savanturiers-2017-a-cannes-gennevilliers/>

### Arrondi sur salaire : une collecte abondée par Thales

L'opération « arrondi sur salaire » est conçue par l'entreprise sociale et solidaire MicroDON. Soutenu et diffusé auprès des collaborateurs de Thales en France depuis 2016 par la Fondation, cet outil de solidarité innovant permet à chacun d'entre eux de contribuer à l'un



des **5 projets solidaires** en leur attribuant chaque mois les centimes de son salaire, avec une option de don complémentaire jusqu'à 10 euros. Abondées à hauteur équivalente par le Groupe, les sommes sont entièrement reversées à l'association choisie.

En 2017, le dispositif a mobilisé 3 300 microdonateurs et permis de collecter 240 000 euros pour soutenir :

- Planète Urgence ;
- Aide et Action ;
- Bibliothèques Sans Frontières ;
- Télécoms Sans Frontières ;
- Pour un Sourire d'Enfant.



Le bilan de 2017 :  
[foundation.thalesgroup.com/bilan-2017-de-larrondi-salaire-ambition-collective-solidaire-a-poursuivre-2018/](http://foundation.thalesgroup.com/bilan-2017-de-larrondi-salaire-ambition-collective-solidaire-a-poursuivre-2018/)

## PARTOUT DANS LE MONDE, UN ENGAGEMENT LOCAL

Les sociétés du Groupe soutiennent également des associations locales ou nationales, essentiellement en faveur de l'éducation ou de la solidarité. En Australie, au Royaume-Uni, à Singapour comme aux États-Unis ou au Mexique par exemple, ces contributions renforcent l'impact local de Thales en matière d'éducation aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques.









# PERFORMANCES GLOBALES

# PLAN AMBITION 10 : CROISSANCE, COMPÉTITIVITÉ, TALENTS UNE VISION À 10 ANS

Une croissance organique de 7,2 % en 2017, dont 10,3 % dans les pays émergents, une plateforme d'ingénierie unique en son genre, Orchestra, et un vivier de talents plus que jamais diversifié et engagé : le plan stratégique Ambition 10 démontre sa pertinence depuis 2013.

## 5 INITIATIVES POUR SOUTENIR 3 PILIERS DE PERFORMANCE

# AMBITION

Initié en 2013 pour 10 ans, le plan stratégique Ambition 10 est construit sur 3 piliers.

Sa mise en œuvre est structurée par une feuille de route commune à toutes les entités, **Ambition Boost**. Celui-ci a été construit avec les unités en prenant en compte à la fois le court terme – les objectifs financiers – et le long terme, la vision stratégique.



La **croissance** des ventes, soutenue par trois facteurs majeurs :

- la captation des opportunités dans les **pays émergents**, qui partagent 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. Thales peut s'appuyer sur sa présence historique dans un grand nombre d'entre eux (depuis plus de 60 ans en Inde) ;
- la signature de **grands contrats de plus de 100 M€**. Un atout différenciant de Thales ; et
- le développement des **services**, par nature plus récurrents que les contrats d'équipement. Thales renforce sa proximité avec ses clients pour proposer des solutions innovantes à forte valeur ajoutée.



Les **efforts de compétitivité**, sous trois aspects stratégiques :

- le développement d'une **empreinte industrielle mondiale**, afin de rééquilibrer progressivement la part du chiffre d'affaires réalisé dans les pays émergents (31 %) et de ses effectifs locaux (moins de 7 %) ;
- le déploiement de méthodes agiles en **ingénierie et en R&D**. La plateforme d'ingénierie Orchestra facilite le partage des meilleurs outils et des bonnes pratiques entre les 25 000 ingénieurs de Thales (plus du tiers des effectifs). En matière d'innovation, les partenariats de recherche avec des universités ou des start-up, ainsi que la co-innovation avec les clients, accélèrent notamment le déploiement de **dream products** : des solutions totalement inédites appelées à devenir des standards ;
- l'**efficacité des structures**, afin d'améliorer la compétitivité et l'efficacité des fonctions. Cela s'appuie sur la rationalisation et l'amélioration des sites ainsi que par l'optimisation des achats (*Design-to-buy*).



- Le **développement des talents**, partie prenante essentielle du programme **Ambition Boost**. Les engagements du Groupe doivent permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même, afin d'évoluer ensemble dans un monde en mouvement. Pour cela, Thales est attentif à tous ses collaborateurs, partout dans le monde.

## UN PROGRAMME DE PERFORMANCE

# Boost AMBITION

### INITIATIVES LOCALES AMBITION BOOST

## 5 INITIATIVES GROUPE

**GOING GLOBAL**  
Focus sur 3 pays : USA  
Chine et Inde



**TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE**



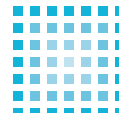
**COMPÉTITIVITÉ**  
Focus sur l'Excellence  
de nos Produits et Projets,  
l'Ingénierie, les Achats  
et les Fonctions  
Support



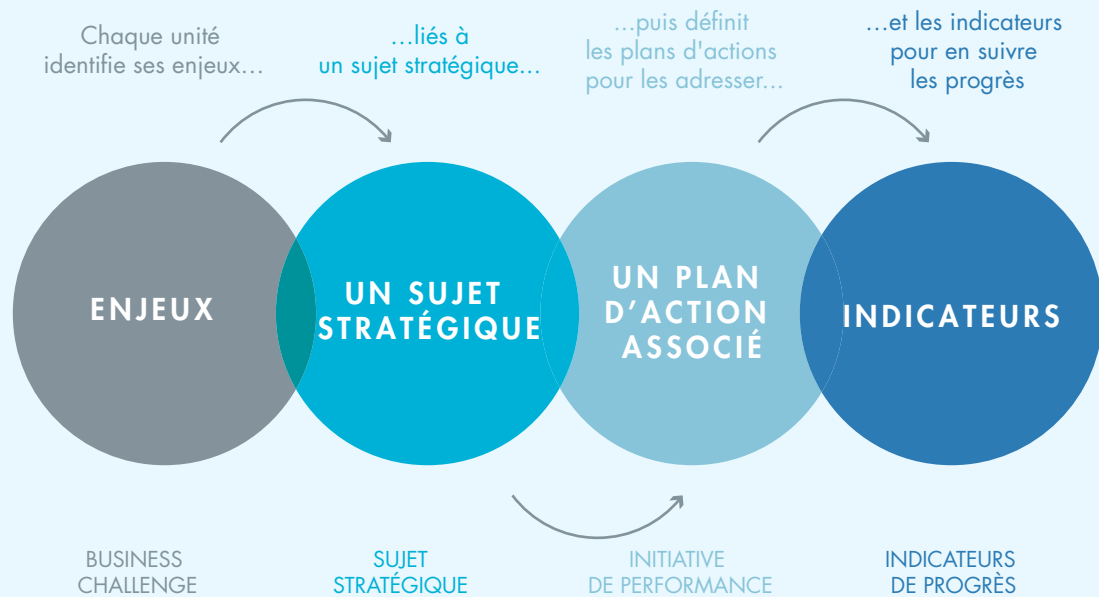
**DIVERSITÉ  
& INCLUSION**



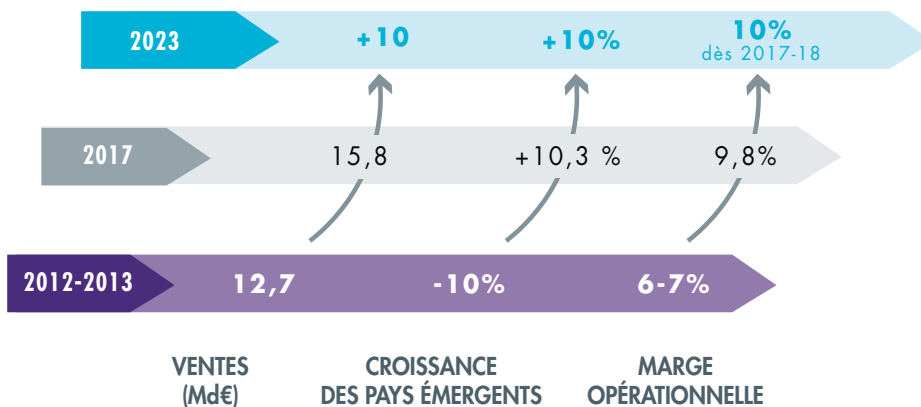
**LEADERSHIP  
& GOUVERNANCE**



## LA DYNAMIQUE AMBITION BOOST



## 2017, DES RÉSULTATS EN ORDRE DE MARCHÉ



**27 %** : PART DES MARCHÉS ÉMERGENTS DANS LE TOTAL DES PRISES DE COMMANDES

**19 COMMANDES DE PLUS** DE 100 M€ EN 2017

**7 233 RECRUTEMENTS** EN 2017

**120 M€ DE RÉDUCTION** DES FRAIS GÉNÉRAUX DEPUIS 2012



Depuis le lancement d'Ambition 10, je constate que le Groupe a su se transformer et déployer sur le terrain des initiatives concrètes au travers d'Ambition Boost. L'ensemble de ces initiatives, qu'elles touchent à la croissance, à la compétitivité ou aux talents, sont en train de porter leurs fruits et nous devons poursuivre nos efforts en ce sens.

**Pierre-Éric Pommellet**, directeur général, Opérations et Performance

# PERFORMANCES FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES

## Une nouvelle année record

Les résultats enregistrés en 2017 ont nettement dépassé tous les objectifs annuels, portés par le dynamisme de l'action commerciale, la poursuite des plans d'action et de compétitivité, ainsi que le développement de l'innovation technologique. Cette année encore, les prises de commandes se sont maintenues à un niveau élevé, et pour la deuxième année consécutive la croissance organique du chiffre d'affaires a dépassé

5 %, soutenue par l'ensemble des activités. Thales atteint ainsi un niveau de rentabilité opérationnelle record de 9,8 %.

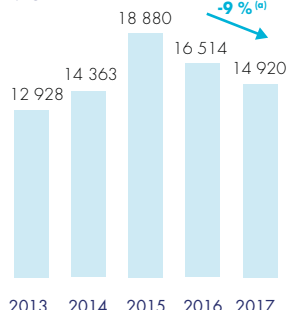
En parallèle, Thales prépare le futur et accélère sa stratégie de développement : en 2017, les investissements en R&D ont augmenté de 9 %. Les expertises en intelligence artificielle ont été renforcées avec la création d'un nouveau centre de recherche dans ce domaine, et

les compétences en *big data* ont été complétées par l'acquisition de Guavus.

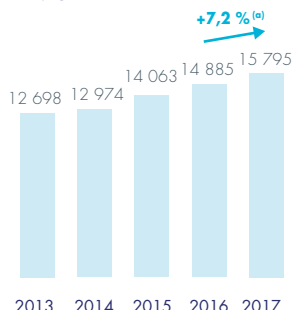
L'acquisition de Gemalto devrait se conclure au deuxième semestre 2018. Ce projet permettra à Thales d'augmenter d'environ 3 milliards d'euros le chiffre d'affaires de ses activités numériques et d'acquies un éventail de technologies et de compétences qui s'applique à l'ensemble de ses marchés.

Depuis cinq années consécutives, Thales enregistre une progression de ses performances financières :

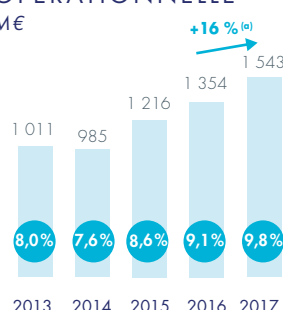
### PRISES DE COMMANDES M€



### CHIFFRE D'AFFAIRES M€



### EBIT ET MARGE OPÉRATIONNELLE M€



### OBJECTIFS 2018

#### EBIT

ENTRE 1 620 M€  
ET 1 660 M€

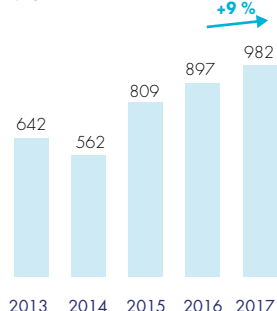
#### CROISSANCE ORGANIQUE

DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
ENTRE 4 ET 5%

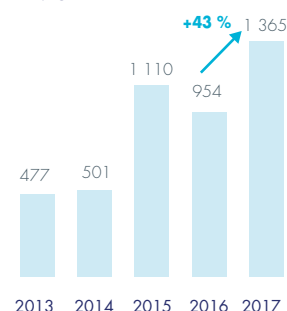
#### PRISES DE COMMANDES

ENVIRON  
15,5 Md€

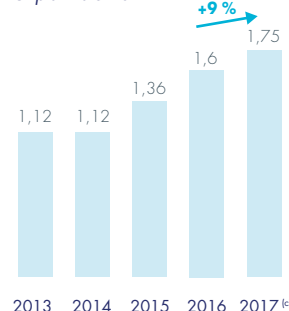
### RÉSULTAT NET AJUSTÉ <sup>(b)</sup> M€



### FREE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL M€



### DIVIDENDE <sup>(c)</sup> € par action



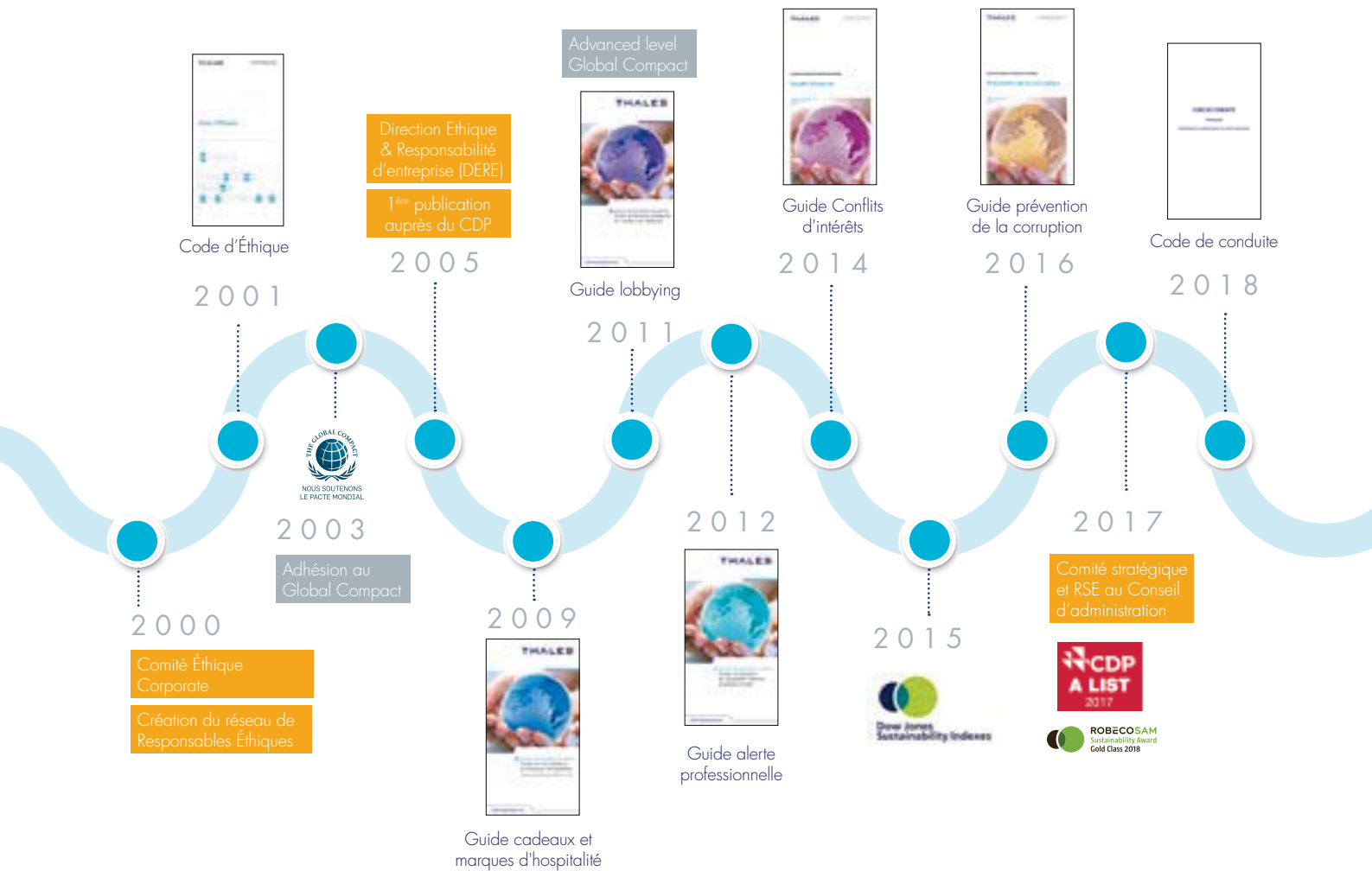
(a) Organique : à périmètre et taux de change constants.

(b) La définition des indicateurs financiers à caractère strictement comptable se trouve en page 8 du document de référence 2017.

(c) Proposé à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018.



## Une démarche engagée de longue date



## Des performances reconnues



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 8 % d'entreprises dans le monde ayant mené avec succès leur *Communication On Progress (COP)* au niveau **Global Compact Advanced** depuis 2011.



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Gold Class 2018

En 2017, **Thales** s'est vu attribuer la 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 80 points, Thales se positionne comme le n° 1 mondial du secteur, et ce, dans les trois dimensions, économique, environnementale et sociale, qui composent le score final. 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 ».



Thales communique depuis 2005, 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 » 2017 de **Thales** est de A-, positionnant Thales dans la liste des **sociétés les plus performantes**.

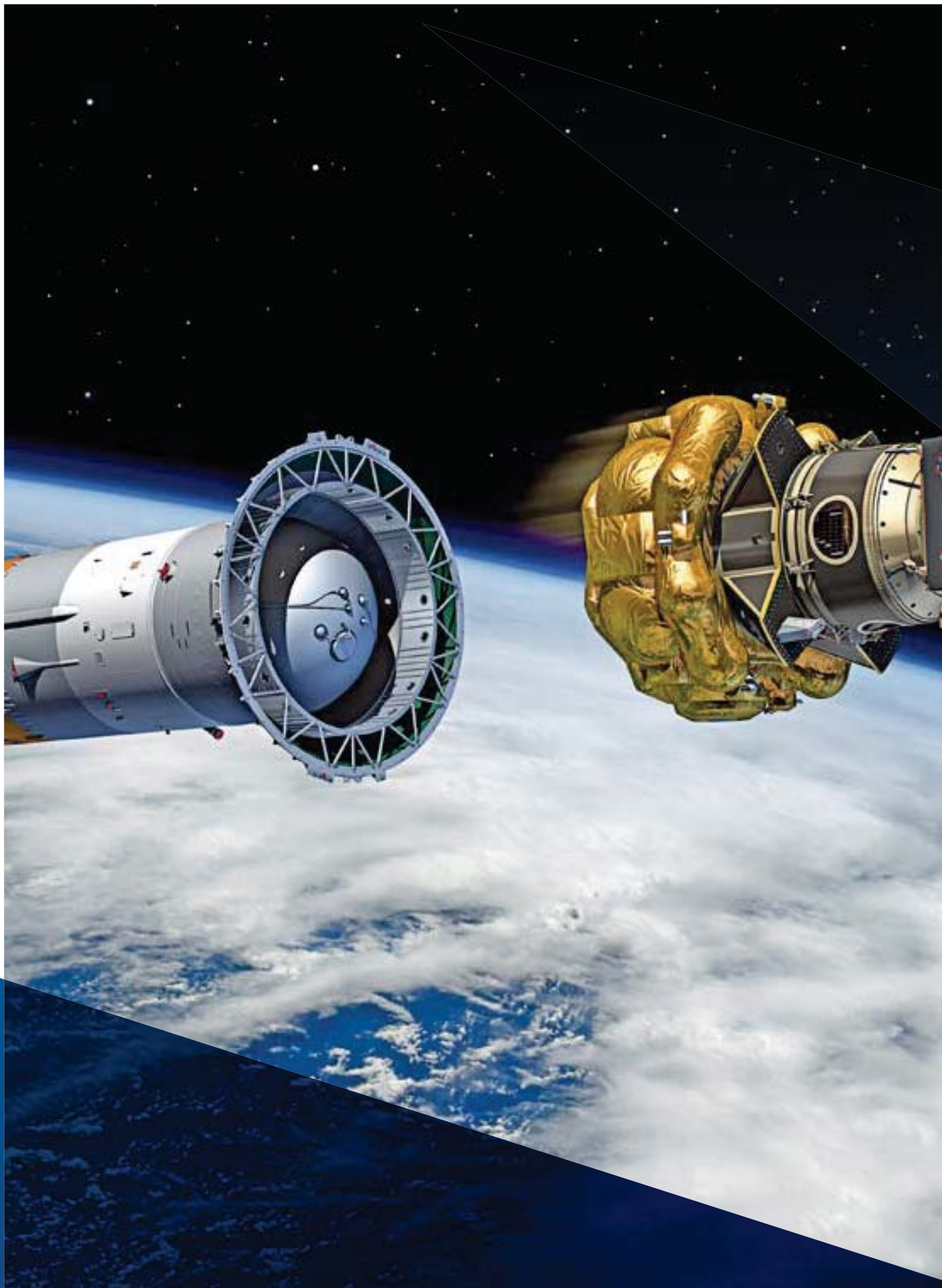


Pour son programme de prévention du risque de corruption, **Thales** a été classé **parmi les quatre premières entreprises européennes dans l'index anti-corruption** des entreprises du secteur de la Défense publié par l'**ONG Transparency International** (dernier classement de 2015<sup>(1)</sup>).

(1) [companies.defenceindex.org](http://companies.defenceindex.org)



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. Il est également 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.



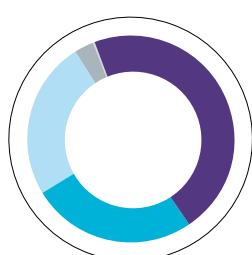


# GOUVERNANCE ET ORGANISATION

# ACTIONNARIAT ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017

ACTIONS (en %)



- 46,36 %  
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS  
ET INSTITUTIONNELS
- 25,76 %  
SECTEUR PUBLIC (a)
- 24,7 %  
DASSAULT AVIATION
- 2,91 %  
SALARIÉS (b)
- 0,27 %  
AUTO-CONTRÔLE

DROITS DE VOTE (en %)



- 32,31 %  
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS  
ET INSTITUTIONNELS
- 35,75 %  
SECTEUR PUBLIC (a)
- 28,44 %  
DASSAULT AVIATION
- 3,5 %  
SALARIÉS (b)

(a) Directement et indirectement à travers TSA, une société détenue à 100 % par l'État français (1).

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

## 3 ACCORDS RÉGISSENT LA GOUVERNANCE DE THALES

Il s'agit du pacte d'actionnaires, de la convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux, et de la convention spécifique.

Ces accords concernent les principales dispositions suivantes :

- 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.

## L'actionnariat salarié, partie intégrante de la gouvernance d'entreprise

Depuis sa privatisation en 1998, le Groupe a procédé à neuf offres d'**actionnariat salarié**. La dernière de ces offres a été réalisée en octobre 2017. Au 31 décembre 2017, les 31 300 salariés et anciens salariés actionnaires détenaient **2,91 % du capital** et 3,5 % des droits de vote de la Société.

Cet actionnariat a vocation à renforcer le lien entre Thales et ses collaborateurs en leur permettant d'être plus étroitement associés aux objectifs, succès et performances futurs de leur Groupe. 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 de Thales.

Il est à noter que **Thales fait partie des quelques grandes entreprises françaises à avoir décidé qu'un représentant des actionnaires salariés siégerait à son Conseil d'administration**, avant même que cela ne devienne une obligation légale.

Plusieurs associations d'actionnaires salariés ont été créées au sein du Groupe, afin de promouvoir et développer cette démarche **dans 23 pays** d'Europe, d'Amérique du Nord et de la région Asie-Pacifique. Ces structures sont regroupées au sein de la **FAST** (2) (*Federation of Associations of Staff Shareholders of Thales*).

(1) Depuis le 29 janvier 2018, TSA est détenue par l'Etablissement Public Industriel et Commercial Bpifrance.

(2) [www.fast-thales.org](http://www.fast-thales.org)



# Un Conseil d'administration expérimenté et représentatif

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 12 AVRIL 2018

	Age	Sexe	Première nomination	Expiration du mandat	Comités
<b>Administrateurs nommés en assemblée générale (14)</b>					
<b>Sur proposition du Secteur Public (5)</b>					
<b>Patrice Caine</b> Président-directeur général <sup>(a)</sup>	48 ans	H	23/12/2014	AGO 2018	Stratégique & RSE (Président)
<b>Laurence Broseta</b> Directrice générale France de Transdev	49 ans	F	14/05/2014	AGO 2021	
<b>Bernard Fontana</b> <sup>(b)</sup> Président du Directoire de Framatome (ex-Areva NP)	57 ans	H	30/01/2018	AGO 2021	Audit et Comptes
<b>Odile Renaud-Basso</b> <sup>(c)</sup> Directrice générale du Trésor	52 ans	F	19/07/2017	AGO 2021	Stratégique & RSE Gouvernance & Rémunérations
<b>Delphine de Sahuguet d'Amarzit</b> <sup>(d)</sup> Directrice Générale Déléguée d'Orange Bank	44 ans	F	12/04/2018	AGO 2021	
<b>Sur proposition du Partenaire industriel (Dassault Aviation) (4)</b>					
<b>Charles Edelstenne</b> <sup>(a)</sup> Directeur général du Groupe Industriel Marcel Dassault Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes	80 ans	H	19/05/2009	AGO 2018	Stratégique & RSE
<b>Loïc Segalen</b> <sup>(a)</sup> Directeur général délégué de Dassault Aviation	58 ans	H	19/05/2009	AGO 2018	Audit et Comptes
<b>Éric Trappier</b> <sup>(a)</sup> Président-directeur général de Dassault Aviation	57 ans	H	19/05/2009	AGO 2018	Gouvernance & Rémunérations
<b>Marie-Françoise Walbaum</b> <sup>(a)</sup> Administratrice de sociétés	68 ans	F	17/09/2013	AGO 2018	
<b>Représentant les salariés actionnaires (1)</b>					
<b>Philippe Lépinay</b> Directeur des Relations Internationales au sein de Thales	64 ans	H	01/04/2007	AGO 2021	Stratégique & RSE
<b>Administrateurs indépendants (4)</b>					
<b>Yannick d'Escatha</b> Ancien Président du Centre National d'Études Spatiales, conseiller du Président d'EDF	70 ans	H	19/05/2009	AGO 2020	Gouvernance & Rémunérations (Président)
<b>Armelle de Madre</b> Directrice des Ressources humaines d'Arkadin	47 ans	F	28/06/2017	AGO 2019	
<b>Anne-Claire Taittinger</b> <sup>(a)</sup>	68 ans	F	15/05/2012	AGO 2018	Audit et Comptes (Présidente)
<b>Ann Taylor</b> <sup>(a)</sup> Membre de la Chambre des Lords	70 ans	F	15/05/2012	AGO 2018	
<b>Administrateurs élus par les salariés</b>					
<b>Anne-Marie Hunot-Schmit</b> Responsable du contrôle financier des offres et projets au sein de l'Activité Transport Terrestre de Thales	53 ans	F	09/12/2016	08/12/2020	Stratégique & RSE
<b>Frédérique Saint</b> Expert technique au sein du pôle « Opérations en orbite » de Thales Alenia Space	59 ans	F	09/12/2016	08/12/2020	Audit et Comptes Gouvernance & Rémunérations

(a) Administrateur dont le mandat arrive à échéance à la date de l'Assemblée générale du 23 mai 2018 et dont le renouvellement sera proposé à cette assemblée.

(b) Sièges vacants au 31 décembre 2017 et pourvus le 30 janvier 2018 par M. Bernard Fontana, coopté sur proposition de l'Etat en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

(c) Mme Odile Renaud-Basso, administratrice démissionnaire au 29 janvier 2018, a été confirmée comme représentante de l'Etat, qui a été coopté en lieu et place de celle-ci le 30 janvier 2018, sur proposition intervenue en application de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948.

(d) Sièges vacants au 31 décembre 2017 et pourvus le 12 avril 2018 par Mme Delphine d'Amarzit, cooptée sur proposition de l'Etat en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948.



\* 56,2 % en comptant les administratrices représentant les salariés.

## Une gouvernance dynamique et impliquée

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 9 réunions et 86 % de taux moyen de participation en 2017

Outre les sujets récurrents relevant du Conseil d'administration, l'ordre du jour des réunions a inclus en 2017 :

- le suivi des décisions stratégiques et des dossiers sensibles ;
- l'examen de différents projets M&A, dont le projet d'offre publique sur Gemalto ;
- la révision du règlement intérieur du Conseil ;
- la mise en place d'un plan annuel de LTI (*Long Term Incentive*) avec conditions de performance, plan applicable aux salariés du Groupe ;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil ;
- la fonction Ressources Humaines.

### 3 COMITÉS CONSULTATIFS SPÉCIALISÉS

#### COMITÉ STRATÉGIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Patrice Caine  
Président-directeur général

**3 réunions**  
**100 % d'assiduité**

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.

Le comité a, en 2017 :

- étudié les orientations stratégiques du Groupe dans ses domaines majeurs d'activité, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- étudié le cadre de présentation au Conseil du budget et du plan glissant à trois ans et examiné le projet de budget annuel dans le cadre de ce plan ;
- étudié 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.

#### COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Anne-Claire Taittinger  
Administratrice indépendante

**6 réunions**  
**100 % d'assiduité**

Outre les comptes annuels et semestriels, le comité a, en 2017, plus particulièrement examiné :

- l'exécution des contrats difficiles et leurs conséquences comptables ;
- le suivi des principaux contentieux ;
- le plan d'audit externe et les honoraires des commissaires aux comptes ;
- l'organisation du contrôle interne, l'actualisation de la cartographie des risques et le bilan de l'exécution du plan annuel d'audit ;
- le plan d'audit pour 2018 ;
- l'indépendance d'un Commissaire aux comptes dans la perspective de la rotation de ses associés signataires des comptes ;
- la mise en œuvre d'IFRS 15, nouvelle norme de reconnaissance du chiffre d'affaires applicable en 2018 ;
- ainsi que la partie du rapport du Président pour l'exercice 2016, relative au contrôle interne et à la gestion des risques.

#### COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RÉMUNÉRATIONS

Yannick d'Escatha  
Administrateur indépendant

**6 réunions**  
**100 % d'assiduité**

Figurent parmi les sujets traités en 2017 par le comité :

- la politique de LTI du Groupe (*Long term incentive*) et la préparation d'un plan d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance en fonction du niveau de responsabilité ;
- l'examen de la rémunération globale du Président-directeur général et en particulier la fixation de critères qualitatifs pour sa part variable ;
- la révision du règlement intérieur du Conseil ;
- l'indépendance des administrateurs ;
- les modalités d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration, le choix du consultant externe y ayant procédé et le compte-rendu présenté au Conseil ;
- ainsi que la partie du rapport du Président pour l'exercice 2016 relative au gouvernement d'entreprise.

En vertu des dispositions du pacte d'actionnaires, siège dans chaque comité un représentant de chacun des deux actionnaires du pacte.

En 2017, le Conseil a décidé de procéder à une évaluation externe, compte tenu, d'une part, de l'ancienneté de la dernière évaluation externe (6 ans) et, d'autre part, de l'opportunité de faire coïncider cet exercice avec la fin de trois années de mandat du Président-directeur général en

prévision de son renouvellement à l'issue de l'assemblée générale 2018.

Les administrateurs ont été unanimes à reconnaître que le Conseil et ses comités fonctionnent bien et une majorité d'entre eux considère que ce fonctionnement s'est même encore amélioré depuis qu'ils en sont membres.

S'agissant de la composition du Conseil, les administrateurs ont émis une appréciation positive : les expertises et

expériences de ses membres sont variées et complémentaires, couvrant la plupart des secteurs d'activités dans lesquels Thales est présent (aéronautique, défense, spatial, transport...) ainsi que la finance, l'industrie, les ressources humaines, le digital. Par ailleurs, l'équilibre des genres et la proportion entre administrateurs ayant le plus d'ancienneté au Conseil et ceux plus récemment nommés sont également jugés appropriés.

## 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.

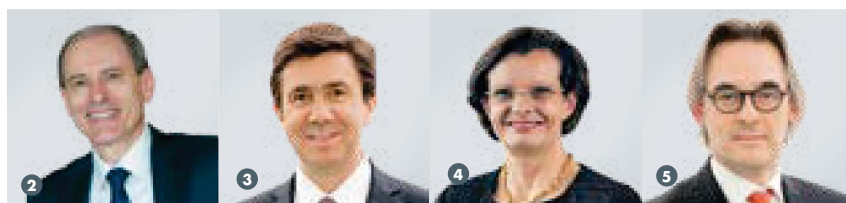
### Le comité exécutif (au 1<sup>er</sup> mars 2017)

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.



**1 Patrice Caine**  
Président-directeur général



**2 Pascal Bouchiat**, Directeur général  
Finances et Systèmes d'information

**3 Pierre Eric Pommelot**, Directeur général  
Opérations et Performance

**4 Pascale Sourisse**, Directeur général  
Développement International

**5 David Tournadre**, Directeur général  
Ressources Humaines



**6 Isabelle Simon**, Secrétaire général

**7 Philippe Keryer**, Directeur général adjoint  
Stratégie, Recherche et Technologie

**8 Alex Cresswell**, Directeur général adjoint  
Systèmes Terrestres et Aériens

**9 Millar Crawford**, Directeur général adjoint  
Systèmes de Transport



**10 Marc Darmon**, Directeur général adjoint  
Systèmes d'information et de communication sécurisés

**11 Jean-Loïc Galle**, Directeur général adjoint  
Espace

**12 Gil Michielin**, Directeur général adjoint  
Avionique

**13 Philippe Duhamel**, Directeur général adjoint  
Systèmes de Mission de Défense

## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

La rémunération fixe et variable annuelle 2017 de M. Patrice Caine a été établie conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 17 mai 2017.

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, cette proposition est soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2018. Un tableau récapitulatif complet des composantes de la rémunération globale du Président-directeur général est fourni aux actionnaires dans les documents d'assemblée (cf. section 3.2.2.1 p. 156 et suivantes du document de référence 2017).

### CRITÈRES DE PERFORMANCE

#### Fixe

Non soumis à critère de performance

#### Variable

- À hauteur de 75 % sur 3 critères financiers (Marge opérationnelle, prises de commandes, Free Cash Flow opérationnel)
- À hauteur de 25 % sur 4 critères non financiers (globalisation, leadership, diversité-mixité, digital)

#### Rémunération à long terme (3 ans)

- À hauteur de 40 % sur la moyenne des prises de commandes
- À hauteur de 40 % sur le Free Cash Flow cumulé sur la période
- À hauteur de 20 % sur la performance boursière « Total Shareholder Return »

#### Retraite additionnelle

Réalisation de conditions de performance sur les 3 derniers exercices.

# 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) et a d'ailleurs été présenté aux représentants français de cette organisation afin de recueillir leurs commentaires avant impression. 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. Plusieurs membres du comité exécutif de Thales ont également participé à sa réalisation.

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 2017<sup>(1)</sup> 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 et a été actualisée en 2017.

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

## Périmètre

Le rapport couvre l'exercice 2017 (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017). 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



ethics.cr@thalesgroup.com

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



## AUTRES PUBLICATIONS DE THALES

### DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

[www.thalesgroup.com](http://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 ENVIRONNEMENTAL 2017

[www.thalesgroup.com](http://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](http://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](http://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*)<sup>(1)</sup> 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. Près de 13 000 organisations, dans 170 pays, 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 dans les **8 %** d'entreprises classées Global Compact 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.

12-13, 18-19, 28-29, 41, 42-43, 48-49, 55

### Principe 2

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

12-13, 18-19, 28-29, 41, 48-49, 55, 60

## NORMES DU TRAVAIL

### Principe 3

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

12-13, 39 à 41

### Principe 4

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

12-13, 39 à 41, 42-43

### Principe 5

L'abolition effective du travail des enfants.

12-13, 39 à 41, 42-43

### Principe 6

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

12-13, 18-19, 39 à 41

## ENVIRONNEMENT

### Principe 7

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

12-13, 18-19, 26-27, 44 à 47, 55, 60

### Principe 8

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

12-13, 18-19, 26-27, 42-43, 44 à 47, 55

### Principe 9

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

12-13, 44 à 47

## 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.

12-13, 19, 28 à 30, 55

(1) [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

POUR PLUS D'INFORMATIONS

[thalesgroup.com/fr/global/responsabilite](http://thalesgroup.com/fr/global/responsabilite)

ou contacter la Direction Éthique  
et Responsabilité d'Entreprise

**Par mail :** [ethics.cr@thalesgroup.com](mailto: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 :** Bernard Rousseau © Thales • **Sommaire, 1<sup>ère</sup> page :** © Alexandre Paringaux – Tyler Olson • **2<sup>e</sup> page – page 1 :** Daniel Tréhet/Thales - Quentin Reytnas / Thales - Government of Dubai Road and Transport Authority (RTA) • **page 2 :** Quentin Reytnas / Thales • **page 4:** Government of Dubai Road and Transport Authority (RTA) • **page 10 :** Thales & Aviation Design – Thales - © John F. Kennedy International Airport Terminal 4 - Samsung • **page 11 :** © Irving Shipbuilding Inc. 2015 - © networkrailmediacentre.co.uk • **page 14 :** E. Briot/Thales Alenia Space • **page 17 :** Q-foto / Anthony Hunt • **page 22 :** Q-foto / Anthony Hunt • **page 29 :** O. Timmers/Thales • **page 30 :** Thales • **page 34 :** Juliette Sawyer - CAPA Pictures © Thales • **page 35 :** Quentin Reytnas / Thales • **page 37 :** © Thales • **page 38 :** © Marine Nationale • **page 41 :** © Elles bougent • **page 42 :** Christian Fleury - Capa Pictures • **page 46 :** photo libre de droits • **page 48 :** © OrcheNepal • **page 49 :** © Savanturiers / SCIRE, shutterstock • **page 50 :** Thales • **page 53 :** Q. Reytnas/Thales • **page 56 :** © ESA\_Pierre Carril • **page 61 :** Q. Reytnas/Thales - Photopointcom/Thales.

 [facebook.com/thalesgroup](https://facebook.com/thalesgroup)  
 [twitter.com/thalesgroup](https://twitter.com/thalesgroup)  
 [linkedin.com/company/thales](https://linkedin.com/company/thales)  
 [youtube.com/thethalesgroup](https://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](http://www.thalesgroup.com)