

[thalesgroup.com](https://www.thalesgroup.com)

THALES

RAPPORT INTÉGRÉ

Responsabilité d'Entreprise 2019-2020





SOMMAIRE

ÉDITORIAL

de **Patrice Caine**, Président-directeur général 5

THALES EN 2019

Profil du Groupe 6

Leader dans l'aérospatial, le transport,
la défense et la sécurité 8

Nouvelle référence mondiale de l'identité
et de la sécurité numérique 10

20 ans d'innovation au service de ceux
qui font avancer le monde 12

VISION ET STRATÉGIE 14

Des défis globaux à relever 16

Nos priorités stratégiques et nos ambitions 18

Notre processus de **création de valeur** 20

Notre contribution aux Objectifs
de Développement Durable de l'ONU 22

Une organisation **tournée vers l'innovation** 24

Le digital, **porteur de croissance** dans tous les métiers 25

La maîtrise des risques : **l'ADN du Groupe** 26

Éthique et intégrité, au cœur de la politique
de responsabilité d'entreprise 28

Une gouvernance adaptée aux enjeux du Groupe 30

CRÉATION DE VALEUR 32

Une culture du **dialogue** et du **partenariat** 34

Une **chaîne d'approvisionnement responsable** 36

L'innovation au service de **la planète** 38

S'engager **pour l'humain** 39

Performances **financières** et **extra-financières** 40

Principes de **responsabilité** 42

À propos de **ce rapport** 43

Éditorial de Patrice Caine
Président-directeur général

A l'heure de la publication de ce rapport, le monde connaît avec la pandémie de COVID-19 l'une de ses plus graves crises. Celle-ci, par son ampleur et son impact sur nos vies et nos sociétés, nous amène, individuellement et collectivement, à repenser nos modèles et redéfinir nos priorités pour un avenir plus sûr. Elle souligne également l'importance du rôle et des responsabilités des entreprises dans leur capacité à contribuer de façon positive aux progrès de notre société. C'est cette contribution économique, sociale, sociétale et environnementale de Thales en 2019 que j'ai souhaité vous présenter à travers ce rapport intégré.

Tout d'abord, l'acquisition de Gemalto, le 2 avril 2019, a profondément modifié le périmètre du Groupe en y ajoutant des expertises uniques dans les domaines de la biométrie, de la connectivité sécurisée et de la protection des données. Déjà leader dans ses autres activités - aérospatial, transport terrestre, défense & sécurité - Thales est ainsi devenu le numéro un mondial des marchés de l'identité, de la sécurité numérique et de la cybersécurité.

Outre cette performance économique, la mobilisation permanente des 82 600 collaborateurs du Groupe a aussi permis la mise en place d'une politique ambitieuse pour un futur bas-carbone alignée sur la trajectoire 2°C. Nous avons par ailleurs pris l'engagement d'avoir 100% de nos nouveaux produits et solutions éco-conçus dès 2023.

En 2019, notre action a également porté sur le renforcement significatif de nos programmes d'intégrité et de conformité, avec le déploiement d'un réseau de plus de 100 *Compliance Officers* et la formation de près de 10 000 collaborateurs à la lutte contre la corruption. Un niveau jamais atteint jusqu'ici qui confirme l'engagement et la politique de « tolérance zéro » du Groupe vis-à-vis de la corruption et du trafic d'influence.

Parallèlement, nous avons mis en place des procédures de vigilance structurées auprès de nos chaînes de sous-traitance, réaffirmant l'attention portée par le Groupe au respect des droits de l'Homme et des normes internationales du travail.

Enfin, cette année nous avons également renforcé l'engagement sociétal du Groupe en lançant le Thales Solidarity Program, destiné à financer et accompagner des projets de mobilisation solidaire à

travers le Groupe dans les domaines de l'éducation et l'insertion professionnelle, de la citoyenneté numérique, et de la protection de l'environnement.

Toutes ces actions s'inscrivent dans la démarche d'intégration toujours plus forte des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies dans la stratégie de Thales et confirment notre engagement constant en faveur du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003.

Afin de renforcer l'appropriation de ces enjeux dans le Groupe, j'ai décidé de déployer une politique de rémunération variable qui intègre davantage de critères RSE pour un ensemble élargi de managers.

Enfin, conscient des transformations profondes que vit Thales, j'ai souhaité que nous réfléchissions tous ensemble à ce qui nous anime collectivement. Ce travail, qui a mobilisé plus de 35 000 collaborateurs, nous a amenés à définir notre raison d'être : **« Construisons ensemble un avenir de confiance ».**

Aujourd'hui, cette confiance est notre principal atout pour affronter la crise sans précédent que nous sommes en train de vivre. S'il est trop tôt pour en évaluer précisément les conséquences à court et plus long terme, en revanche, il est certain que la politique du Groupe, assise sur la recherche permanente d'une performance économique responsable et respectueuse de ses parties prenantes, reste le fondement de cette confiance, si essentielle en ces périodes de bouleversements.

LA CONFIANCE EST NOTRE PRINCIPAL ATOUT POUR AFFRONTER LA CRISE SANS PRÉCÉDENT QUE NOUS SOMMES EN TRAIN DE VIVRE.

PROFIL DU GROUPE

CHIFFRES CLÉS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES
18,4 Mds€
 + 0,8% de croissance organique⁽¹⁾

EBIT⁽²⁾
2 008 M€
 10,9% du chiffre d'affaires

FREE CASH-FLOW
 OPÉRATIONNEL⁽²⁾
1 372 M€

UNE PRÉSENCE MONDIALE (répartition du chiffre d'affaires par zone géographique)



RENDEMENT TOTAL POUR L'ACTIONNAIRE SUR 5 ANS (TSR) (au 31/12/2019)

+ 128%
 action Thales

+ 65%
 CAC 40

+ 115%
 secteur aéronautique
 et défense en Europe

PRISES DE COMMANDES

19,1 Mds€

NOMBRE DE COLLABORATEURS

82 600

R&D AUTOFINANCÉE⁽²⁾

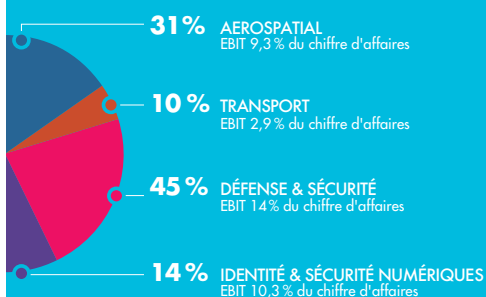
1 097 M€

ÉMISSIONS DE CO₂ OPÉRATIONNELLES DIRECTES⁽³⁾

-30%
 en 10 ans

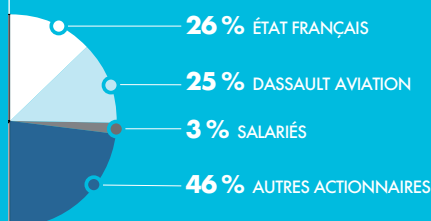
4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

(répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel)



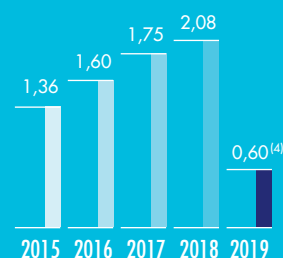
STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

(au 31/12/2019 en actions)



DIVIDENDE

(en euros)



(1) Organique : à périmètre et taux de change constants. (2) Indicateurs financiers à caractère non strictement comptables. Voir définitions page 33 du Document d'Enregistrement Universel 2019. (3) Émissions Scopes 1, 2 et 3 (voyages d'affaires). (4) Dans un souci d'exemplarité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et afin de préserver ses capacités de financement, si la crise du COVID-19 venait à durer, le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa séance du 6 avril 2020, de revoir sa proposition de dividende au titre de l'exercice 2019 (voir page 40 du Document d'Enregistrement Universel).

NOTRE RAISON D'ÊTRE

CONSTRUISONS ENSEMBLE UN AVENIR DE CONFIANCE

La confiance est essentielle au développement de nos sociétés. Confiance dans nos institutions. Confiance dans nos infrastructures. Confiance dans la technologie. Confiance les uns envers les autres.

À une époque où le progrès offre de fantastiques opportunités, et soulève de nombreuses interrogations, il est primordial que nous ayons tous confiance en ceux qui font avancer le monde pour le rendre meilleur et plus sûr.

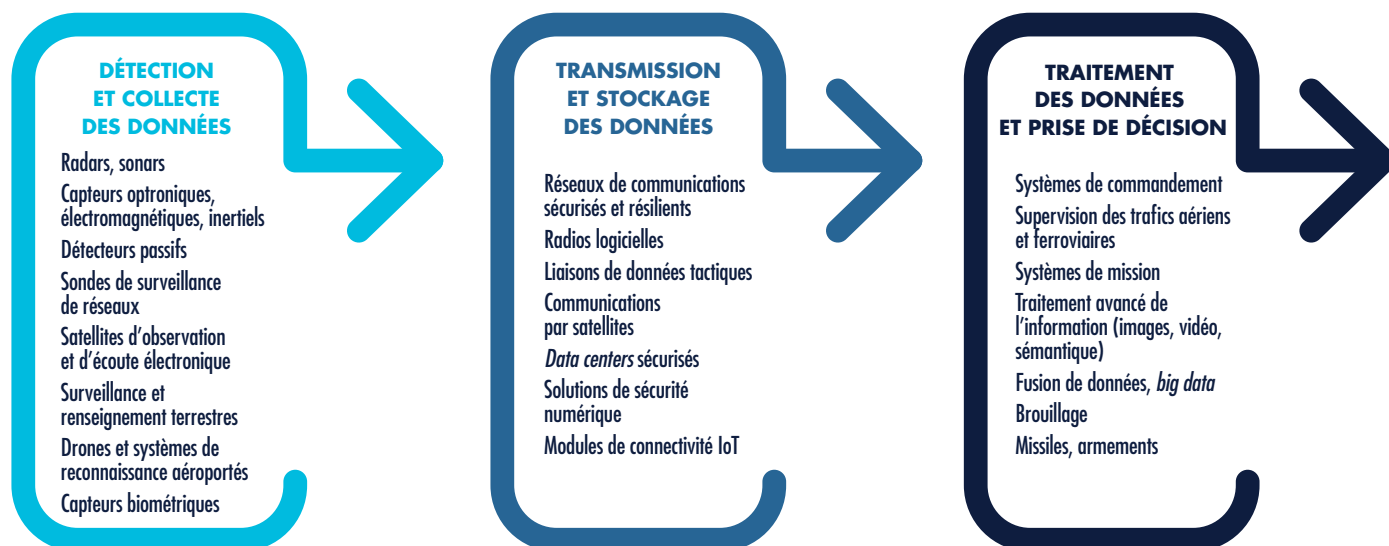
C'est pourquoi, chez Thales, nous nous efforçons de transformer les technologies les plus **innovantes** en solutions à la fois **créatives** et **résilientes, au service de l'humain** et **durables**. Ceci, afin que nos clients affrontent les défis d'un monde incertain avec confiance et explorent ces nouvelles frontières avec optimisme.

Ensemble, cultivons le potentiel extraordinaire de la technologie pour construire un avenir dans lequel chacun puisse avoir confiance.

NOTRE MISSION

Thales développe des solutions de plus en plus durables pour aider ses clients à maîtriser des environnements toujours plus complexes, et à prendre des décisions rapides et efficaces à chaque moment décisif.

LA DONNÉE DANS LA CHAÎNE DE DÉCISION CRITIQUE



LES 4 ATOUTS STRATÉGIQUES DE THALES

➤ UNE R&D D'EXCEPTION AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION MONDIAL

Thales consacre 20% de son chiffre d'affaires à la R&D ; un tiers des collaborateurs y contribue. Ces investissements s'appuient sur un écosystème d'innovation co-développé avec les clients, fondé sur des partenariats académiques et entrepreneuriaux.

➤ UN PORTEFEUILLE UNIQUE DE COMPÉTENCES DIGITALES

Grâce à l'expertise exceptionnelle de ses équipes et à une politique de croissance externe ciblée, Thales construit son expertise numérique autour des quatre technologies clés dans les chaînes de décision critique : la connectivité et la mobilité, le *big data*, l'intelligence artificielle et la cybersécurité.

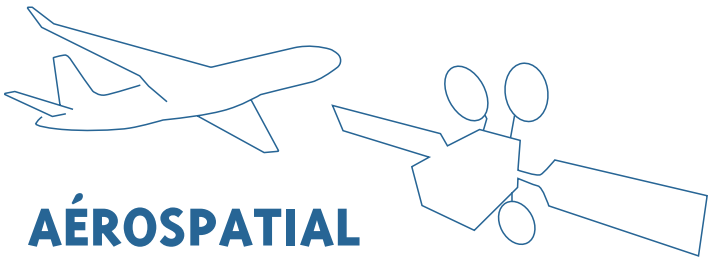
➤ UNE PROFONDE CONNAISSANCE DE SES MARCHÉS

La résilience du modèle économique de Thales se fonde sur 5 grands marchés utilisant des technologies et savoir-faire complémentaires mais avec des cycles d'affaires différents. Dans presque toutes ses activités, Thales est dans le top 3 mondial ou numéro un en Europe.

➤ UNE IMPLANTATION MONDIALE

Thales est implanté dans 68 pays et compte des clients dans plus de 100 pays. Son organisation au plus proche des clients, sa longue expérience des marchés internationaux et des partenariats complexes se révèlent être des atouts commerciaux essentiels.

 | Découvrez le détail de nos expertises en pages 18 à 28 du Document d'Enregistrement Universel 2019.



AÉROSPATIAL

→ AÉRONAUTIQUE

Équipements électroniques pour une plus grande sécurité et fiabilité des vols, simulateurs civils et militaires, connectivité et multimédia de bord.

Équipements embarqués pour le pilotage, la navigation et le contrôle des avions.

LEVIERS DE CROISSANCE

- Recherche accrue d'efficacité opérationnelle et environnementale de la part des compagnies aériennes.
- Besoins croissants de connectivité permanente des appareils, pour les pilotes comme pour les passagers.

DOMAINES D'EXPERTISE

- Seul industriel du secteur leader à la fois des équipements électroniques embarqués et au sol.
- Présent sur la grande majorité des types d'avions civils et militaires et tous les nouveaux grands programmes aéronautiques.

CIVIL/
MILITAIRE



POSITION
CONCUR-
RENTIELLE

N°2 MONDIAL
(multimédia de cabine
et connectivité)

N°3 MONDIAL
(avionique
commerciale)

→ ESPACE

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

LEVIERS DE CROISSANCE

- Positionnement unique des systèmes spatiaux pour répondre à de nouveaux besoins de communication et d'observation.
- Spatial militaire : une priorité croissante pour de nombreux pays.

DOMAINES D'EXPERTISE

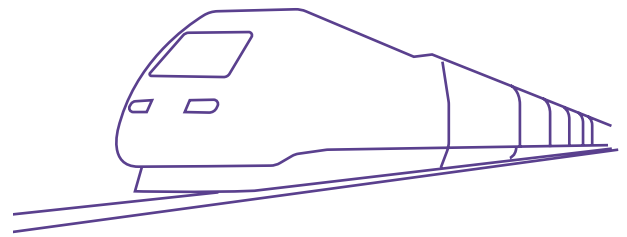
- Leader mondial dans la construction de satellites commerciaux de télécommunications.

CIVIL/
MILITAIRE



POSITION
CONCUR-
RENTIELLE

N°2 MONDIAL
(satellites civils)



TRANSPORT TERRESTRE

Signalisation ferroviaire, contrôle et supervision de réseaux de transport urbains et de grandes lignes.

Solutions de billettique.

LEVIERS DE CROISSANCE

- 60% de la population mondiale sera urbaine en 2030 (ONU-Habitat).
- Les transports en commun sont plébiscités pour leur efficacité et leur impact climat.
- Tendance forte vers des solutions de transports plus automatisées, voire autonomes.
- Rénovation des systèmes de signalisation : un levier performant pour augmenter l'efficacité des infrastructures.

DOMAINES D'EXPERTISE

- Réalisation de la signalisation de 85 lignes de métro dans 45 villes.
- Créateur de standards du secteur ferroviaire : CBTC (*Communication-Based Train Control*) pour les métros et ETCS (*European Train Control System*) pour les grandes lignes.
- Leader dans la signalisation des métros sans conducteur.

CIVIL



POSITION
CONCUR-
RENTIELLE

N°2 MONDIAL
(signalisation et supervision ferroviaires)

LEADER DANS L'AÉROSPATIAL, LE TRANSPORT, LA DÉFENSE ET LA SÉCURITÉ

DÉFENSE & SÉCURITÉ



Capteurs et systèmes de mission.

Communications, systèmes de commandement et de contrôle, réseaux et systèmes d'infrastructure, solutions de sécurité et de cybersécurité pour les pays, les villes et les infrastructures critiques.

LEVIERS DE CROISSANCE

- Hausse des budgets de défense.
- Numérisation rapide des forces armées.
- Fortes demandes dans la cybersécurité.

DOMAINES D'EXPERTISE

- Partenaire de longue date des forces armées, sur toute la chaîne de valeur.
- Leader mondial des technologies radars et sonars.
- Expert des réseaux de communication sécurisés, au cœur des solutions de combat collaboratif.
- Maîtrise des nouvelles technologies numériques différenciatrices.
- Les centres de contrôle du trafic aérien équipés par Thales couvrent plus de 40% de la surface de la Terre.

CIVIL/
MILITAIRE



POSITION
CONCUR-
RENTIELLE

N°1
EN EUROPE
(électronique de
défense)

N°2
MONDIAL
(communications
militaires)

N°2
MONDIAL
(gestion du contrôle
aérien)



IDENTITÉ ET SÉCURITÉ NUMÉRIQUES

Solutions d'identité et de sécurité numériques.

Gestion et contrôle des identités, protection et chiffrement des données, biométrie, sécurisation des objets connectés, gestion des abonnements et authentification des clients pour les opérateurs de réseau mobile, cartes bancaires.

LEVIERS DE CROISSANCE

- Marchés en très forte croissance (protection des données, objets connectés, biométrie, etc.).
- Plus de 1 000 milliards d'objets connectés prévus en 2035.
- Dématérialisation croissante dans le *cloud* : besoins en authentification et en protection des données.
- Une offre très complémentaire des autres activités du Groupe.

DOMAINES D'EXPERTISE

- N°1 mondial sur les marchés de la protection de données, des documents d'identité sécurisés, des cartes bancaires de paiement, des cartes SIM physiques.
- Partenaire de plus de 3 000 institutions financières, 450 opérateurs de téléphonie mobile et 30 000 entreprises.
- Impliqué dans plus de 200 programmes gouvernementaux de sécurisation et d'identification.

CIVIL



POSITION
CONCUR-
RENTIELLE

N°1 MONDIAL

NOUVELLE RÉFÉRENCE MONDIALE DE L'IDENTITÉ ET DE LA SÉCURITÉ NUMÉRIQUE

En 2019, la nouvelle **Activité Mondiale Identité et Sécurité Numériques (DIS⁽¹⁾)** naît du rapprochement des 15 000 collaborateurs de Gemalto avec les activités de sécurité numérique du Groupe, Guavus et Thales eSecurity. L'expertise de Gemalto et les savoir-faire de Thales se combinent parfaitement. Thales s'affirme alors comme le seul acteur capable d'apporter aux clients les plus exigeants dans le monde les technologies nécessaires à leur transformation numérique.

3 technologies clés

L'intégration de Gemalto permet une accélération majeure de la stratégie digitale de Thales. Elle renforce la différenciation du portefeuille d'activités du Groupe en y ajoutant une expertise unique dans **3 domaines technologiques clés liés à la sécurité digitale** :



Combinées, elles procurent un éventail de solutions inégalé pour protéger le cycle de vie du service numérique.

Des solutions de sécurité pour tous les marchés

Plus de 30 000 organisations comptent d'ores et déjà sur les solutions d'identité et sécurité numériques de Thales pour vérifier les identités des personnes et des objets, autoriser l'accès à des systèmes numériques, analyser en temps réel de vastes quantités d'informations et chiffrer des données.

> SERVICES BANCAIRES ET DE PAIEMENT

Dans le domaine de la finance, la protection des informations et des transactions constitue un aspect critique du métier. Qu'il s'agisse de solutions de sécurité dans le *cloud*, d'émission instantanée de cartes de paiement sécurisées ou de solutions de paiement mobile, voire sans contact, Thales permet de combiner, pour le client, facilité d'utilisation, sécurité et protection des données sensibles.

- *Au Chili, Thales a créé 1 750 points d'émission instantanée de cartes bancaires pour Banco Santander.*

> CONNECTIVITÉ MOBILE

L'arrivée de la connectivité 5G et le déploiement de l'internet des objets (IoT) vont générer de multiples nouveaux services à valeur ajoutée pour simplifier la vie des utilisateurs et optimiser le fonctionnement des entreprises.

Tous les objets munis de cartes eSIM de Thales pourront ainsi être gérés en temps réel avec un bénéfice opérationnel et environnemental potentiel immédiat.

- *A Bahreïn, les clients de l'opérateur de téléphonie mobile VIVA, grâce à la carte eSIM digitale, peuvent utiliser leur nouveau terminal mobile dès son allumage, sans avoir à insérer de carte physique.*

> ANALYSE DE DONNÉES ET IoT

En combinant *big data* et intelligence artificielle, les systèmes de Thales permettent d'accroître de façon très importante l'efficacité des capteurs et d'améliorer considérablement l'analyse des données qu'ils produisent, comme par exemple celles fournies par des satellites d'observations ou des sonars de lutte anti-mines.

- *Aux États-Unis, AT&T a choisi la technologie IoT Thales pour simplifier et sécuriser le mode de connexion des machines et des objets à son réseau.*

> IDENTITÉ ET BIOMÉTRIE

L'utilisation adaptée de la biométrie offre un équilibre optimal entre facilité d'utilisation et sécurité. Pour les paiements du quotidien, les nouvelles cartes bancaires biométriques permettent de régler des achats simplement en toute sécurité. De même, pour l'accès à des sites critiques - aéroports, sites industriels, administrations - les solutions biométriques renforcées assurent l'identité des personnes, sans avoir besoin de titres physiques.

- *Aux Philippines, Thales a fourni 30 000 tablettes biométriques pour réduire la fraude en vérifiant l'identité des électeurs grâce à leurs empreintes digitales.*

> PROTECTION DU CLOUD ET LICENCE LOGICIELLE

Pour les entreprises, les questions de sécurité constituent un frein important à la migration des données dans le *cloud*. Les solutions HSM (*Hardware Security Modules*) de Thales permettent d'assurer de solides contrôles de sécurité et de se mettre en conformité avec la réglementation, tout en bénéficiant des avantages du *Cloud*.

- *Thales équipe en solution de sécurité les cinq géants mondiaux de services de «cloud computing».*

(1) DIS : Digital Identity & Security.

UNE INTÉGRATION FONDÉE SUR UNE CULTURE D'ENTREPRISE PARTAGÉE

Convaincus que la réussite d'une intégration repose en grande partie sur l'alignement des cultures d'entreprise, Thales et Gemalto ont travaillé avec soin au partage de leurs forces et valeurs respectives.

One to be #One, une démarche fondée sur l'engagement des collaborateurs

« Pour bâtir une future organisation, impossible de faire l'impasse sur la dimension culturelle⁽¹⁾ » : ce constat s'applique plus que jamais dans un groupe dont la réussite repose sur l'innovation, l'expertise et la performance collective.

Afin de relever ce défi, dès l'annonce de l'acquisition de Gemalto, un groupe de travail spécifique a été mis en place pour accompagner et assurer la réussite de ce projet. Entre autres actions, un **audit culturel** a été déployé auprès de 13 200 collaborateurs de Gemalto et de 10 000 collaborateurs de Thales à travers le monde. L'enquête a non seulement mis en avant de nombreuses valeurs communes, mais a également révélé le fort engagement de tous pour cette intégration.

La passion de l'innovation comme socle commun

Évoluant dans des environnements stimulants et des marchés dynamiques, Thales et Gemalto partagent une culture de l'innovation et du challenge technologique.

Cependant, au niveau commercial, les typologies de clients très différentes entre ces deux groupes ont abouti à des organisations et des méthodes distinctes. Pour cette raison, et afin d'assurer rapidement des synergies, une politique collaborative de conduite du changement adaptée aux attentes de chacun a été rapidement mise en place.

Une diversité culturelle élargie

En quelques mois, les effectifs du Groupe ont quintuplé en Amérique latine, triplé à Singapour, doublé aux Etats-Unis et en Chine. En accueillant plus de 120 nationalités venant de Gemalto, Thales accentue encore sa politique d'inclusion et de diversité, essentielle à son développement. Au-delà de favoriser la richesse des points de vue et la créativité, cette diversité des cultures se révèle un atout inestimable pour mieux comprendre les clients.

Faire converger les visions à travers la raison d'être



L'intégration de Gemalto a souligné la nécessité pour le nouvel ensemble de mettre en avant ce qui animait collectivement les 82 600 collaborateurs du nouveau groupe. Ce travail, qui a mobilisé plus de 35 000 personnes, a amené Thales à définir sa raison d'être : **« Construisons ensemble un avenir de confiance ».**

UNE INTÉGRATION TRANSFORMANTE ET AMBITIEUSE

10%

marge opérationnelle 2019

3,1 Mds€

de chiffre d'affaires 2019

300 à 500 M€

de synergies de revenus d'ici 2023

16 000

collaborateurs dans 58 pays

Plus de

3 000

ingénieurs en R&D

**L'IDENTITÉ
ET LA SÉCURITÉ
NUMÉRIQUES OFFRENT
DES PERSPECTIVES
DE CROISSANCE
ÉLEVÉES, DE L'ORDRE
DE +10 % PAR AN
D'ICI 2023.**

(1) Étude internationale Mercer 2018 « Gérer le risque culturel pour accélérer le potentiel de création de valeur d'une transaction ».

20 ANS D'INNOVATION AU SERVICE DE CEUX QUI FONT AVANCER LE MONDE

Depuis l'an 2000, date de naissance de Thales, le Groupe n'a cessé de se développer en s'appuyant sur ses grands atouts : des collaborateurs passionnés et engagés, une forte proximité avec ses clients et ses marchés, une attention permanente portée à l'innovation et une politique de responsabilité d'entreprise volontaire.

2017
Création de la *Digital Factory*
Signature du *French Business Climate Pledge*
Acquisition de Guavus

2015
Acquisition de Vormetric

2007
Le Nouveau Thales
leader des systèmes d'information critique
Création de **Thales Alenia Space**

2013
Plan stratégique Ambition 10
Renforcer la croissance et accroître la rentabilité du Groupe

2012
Thales est reconnu pour la 1^{ère} fois comme faisant partie des 100 entreprises les plus innovantes du monde
Thales atteint le niveau *Advanced* du Pacte Mondial des Nations Unies

2009
Dassault Aviation devient actionnaire de référence

2005
Acquisition de **25% du capital de DCNS**

2003
Thales devient signataire du Pacte Mondial des Nations Unies

2000
Thomson-CSF devient Thales
Champion des technologies de défense et d'électronique industrielle

8580 M€

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2000 À 2019

2019, une nouvelle année d'avancées pour le Groupe

Acquisition transformante de Gemalto
Lancement de la stratégie Groupe pour un futur bas-carbone
Thales intègre l'indice CAC40

Transport terrestre

OCTOBRE

Avec Thales, le Portugal se dote d'une nouvelle génération de signalisation ferroviaire. Les systèmes existants migrent vers les systèmes d'interopérabilité européens standards.



Défense & sécurité

JUIN

La Direction Générale de l'Armement (DGA) confie à Thales un contrat majeur pour la conception et la réalisation du segment sol du système de nouvelle génération de communication par satellite des forces armées françaises.

Dès 2023, les forces armées bénéficieront de capacités de communication interopérables accrues en termes de débit, de disponibilité, de résistance aux menaces et de connectivité de bout en bout.

Identité et sécurité numériques

AOÛT

Le ministère thaïlandais des Affaires étrangères attribue au consortium DGM, qui inclut Thales, un contrat de sept ans pour la fourniture de 15 millions d'e-passeports à ses citoyens. Les Thaïlandais disposeront sous peu d'un titre de voyage biométrique répondant aux normes de sécurité les plus strictes recommandées par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) tout en facilitant les passages frontaliers.



Espace

FÉVRIER

La constellation Iridium® NEXT, réalisée par Thales Alenia Space, est entièrement déployée. Les 75 satellites sont opérationnels. Ils constituent la constellation la plus performante, la plus flexible et la plus sophistiquée au monde.



Innovation

MARS

Le système laser le plus puissant au monde développé par Thales et ELI-NP a atteint une puissance record de 10 pétawatts. Ce système sera le cœur d'un nouveau centre unique de hautes technologies et de recherche fondamentale dans le domaine de la physique nucléaire.

JUILLET

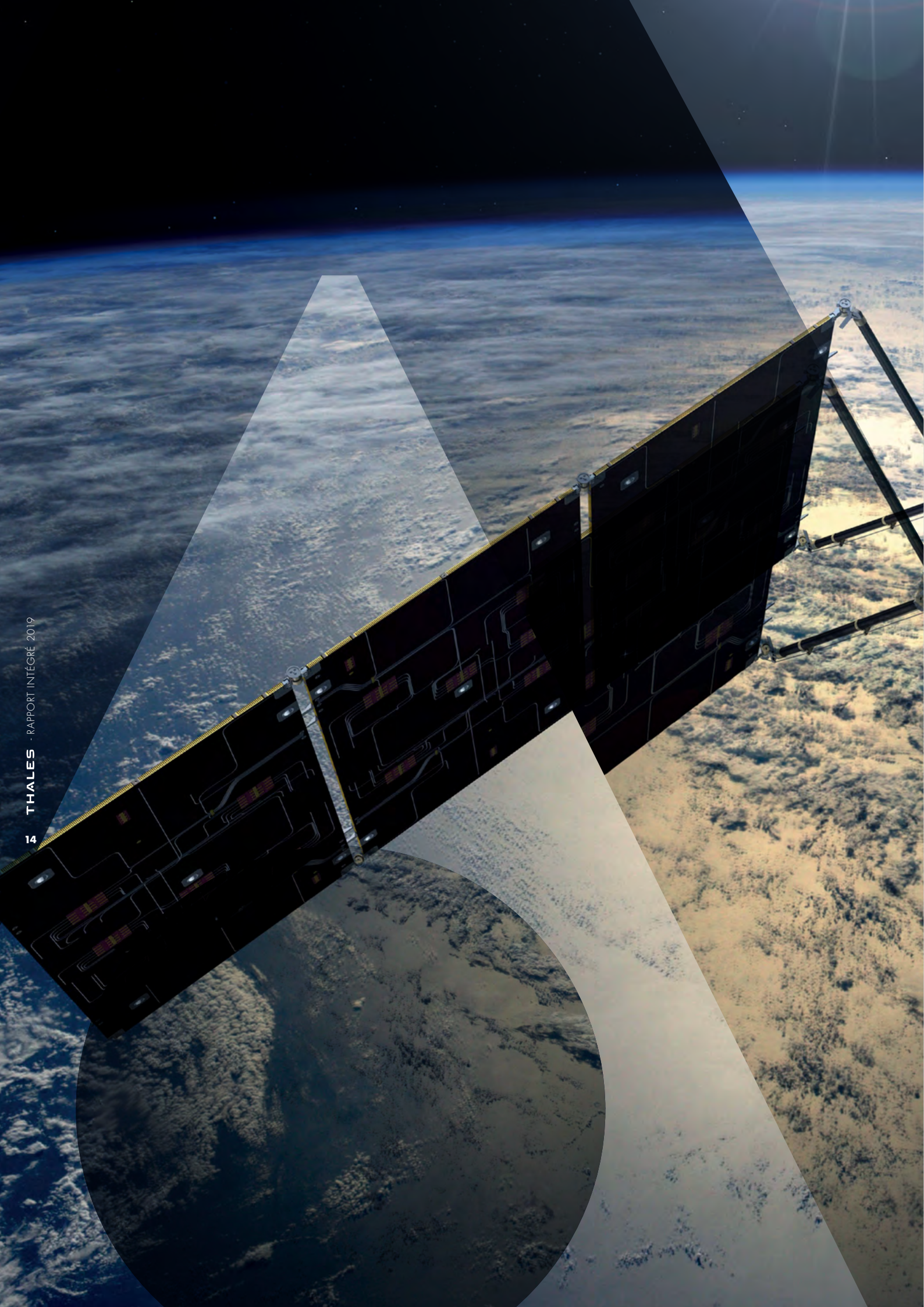
AI for Humanity : Thales s'engage pour une intelligence artificielle de confiance aux côtés d'autres industriels français.

DÉCEMBRE

InnovDays : Thales présente un panorama exceptionnel de technologies et de solutions sur lesquelles le Groupe s'appuie pour construire un futur de confiance.



18 401 M€





VISION ET STRATÉGIE

UN EXPERT INDUSTRIEL ET TECHNOLOGIQUE
DEvenu ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION
DIGITALE DE SES MARCHÉS

DES DÉFIS GLOBAUX À RELEVER



0110
10011
011100
10011100
011100011

Croissance exponentielle des données produites

x50 du nombre d'interactions digitales en 2025 par rapport à 2010

Thales contribue à la sécurisation de **80%**

des transactions bancaires mondiales et sécurise les systèmes d'information de **19 des 20** plus grandes banques mondiales

ENJEU : REDONNER CONFIANCE

Dans tous les secteurs d'activités, on observe une croissance vertigineuse des données produites ; un avion de ligne génère, d'ores et déjà, environ 15 Go de données lors de chaque trajet, et certains prédisent même que chaque voiture autonome pourrait produire plus d'un Go de données par seconde.

Cette masse considérable de données circulant en permanence et utilisées, pour la plupart en temps réel, pose d'importants défis au niveau de la sûreté et de la sécurité pour les Etats comme pour les entreprises : *fake news*, *hacking* ou manipulations de données sont autant de menaces croissantes à l'impact potentiel énorme.

Cette instillation du doute permanent peut générer un déclin général de la confiance des citoyens, des entreprises et des administrations. Il devient dès lors essentiel d'être capable de certifier l'information, les identités et les données afin de garantir qu'elles n'ont pas été manipulées ou détournées.

NOTRE RÉPONSE

En capitalisant sur les technologies de biométrie, d'authentification forte ou de chiffrement, Thales assure la protection des données sensibles de bout en bout.

Croissance et urbanisation de la population mondiale

60% de la population sera urbaine en 2030⁽¹⁾

11,2 milliards d'humains sur Terre en 2100

Thales contribue aux déplacements de **3 milliards** de voyageurs dans le monde sur **86 lignes de métro** dans **40 des plus grandes villes** du monde

2 avions **3** décollent ou atterrissent sur grâce à des systèmes de Thales

ENJEU : RENDRE LES VILLES PLUS INTELLIGENTES

La croissance continue de la population mondiale - particulièrement en Afrique et en Asie - associée à une urbanisation grandissante, aboutit à la multiplication des « mégapoles », c'est-à-dire des zones urbaines de plus de 10 millions d'habitants.

NOTRE RÉPONSE

Thales répond à l'objectif de développement durable de l'ONU d'assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, avec une position de n°2 mondial dans la signalisation et la supervision ferroviaires.



Transition énergétique et urgence climatique

Les émissions globales de CO₂ ont augmenté de près de **50%** depuis 1990⁽²⁾

ENJEU : FAVORISER UNE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE DURABLE ET ÉCONOMIQUEMENT SOUTENABLE

Le changement climatique occupe la première place des préoccupations pour une partie croissante de la population mondiale. Dans le même temps, l'attrait pour le mode de vie occidental dans les pays émergents et le développement des nouvelles technologies, entre autres, continuent d'amplifier les émissions de gaz à effet de serre.

Si le numérique était un pays, il aurait déjà **2 à 3 fois l'empreinte de la France⁽³⁾**. La croissance exponentielle des objets connectés, en particulier, pourrait avoir un impact colossal sur les rejets de CO₂, allant jusqu'à représenter 23% de l'impact environnemental de l'univers numérique en 2025.

NOTRE RÉPONSE

Thales s'engage à ce que 100% de ses nouveaux produits soient éco-conçus d'ici 2023. Thales travaille, d'ores et déjà, au développement de technologies numériques frugales, consommant moins de données et d'énergie grâce au développement de solutions matérielles et logicielles spécifiques.

(1) Objectifs de Développement Durable de l'ONU. (2) Nations Unies - 11^e Objectif de Développement Durable de l'ONU - Villes et communautés durables. (3) Institut Green IT.



Connectivité mobile et multiplication des cybermenaces



+89%

de croissance des revenus issus de la 5G en 2020⁽¹⁾

1 000 milliards

d'objets connectés en 2035

ENJEU : DÉVELOPPER UNE CONNECTIVITÉ CONTINUE, SÛRE ET SÉCURISÉE

Le nombre d'objets connectés pourrait être multiplié par 48 d'ici 2025, selon l'institut Green IT. Leur efficacité et leur fiabilité dépendent d'un accès quasi continu au réseau mondial. Par ailleurs, que ce soit pour leurs activités professionnelles ou leurs loisirs, les citoyens souhaitent disposer d'une connexion mobile performante qui les accompagne en permanence. Le développement en cours de la 5G non seulement répond à cette demande mais conduit également à une multiplication des usages.

Dans ce contexte, la capacité à assurer une connectivité continue, sûre et sécurisée devient un enjeu essentiel, que ce soit dans le train, le métro, l'avion ou en voiture, tant en ville qu'en zone rurale. Au niveau spatial, les constellations de satellites de communication à basse et moyenne altitudes ainsi que les nouvelles plateformes satellitaires plus flexibles et plus performantes changent la donne en offrant des capacités de diffusion sans précédent.

Mais cette connectivité permanente ne peut fonctionner sans le développement simultané de solutions de sécurité, capables de garantir la fiabilité du nombre croissant d'applications critiques désormais dépendantes de ces réseaux.

NOTRE RÉPONSE

Dans l'avionique, les systèmes connectés Thales offrent aux compagnies aériennes et aux passagers un degré de connectivité inégalé permettant des liaisons fluides et continues entre l'avion et le sol. Ils façonnent l'avenir du transport aérien en matière d'expérience des passagers, de sécurité et d'efficacité des vols.

Augmentation de l'impact de l'intelligence artificielle (IA)



x8

du marché de l'IA en 2025 par rapport à 2019⁽²⁾

ENJEU : METTRE EN PLACE UNE IA DE CONFIANCE, EXPLICABLE, CERTIFIABLE ET DURABLE

L'accroissement rapide des capacités de traitement des processeurs et des capacités de stockage des données a permis à l'intelligence artificielle de prendre son envol. Cette notion, qui regroupe de nombreuses technologies différentes, suscite un intérêt de plus en plus fort de la part des États et des entreprises.

Ainsi, en quelques années, plus de 15 milliards de dollars ont été investis dans les *start-up* spécialisées dans le domaine de l'intelligence artificielle afin de maîtriser cette innovation de rupture.

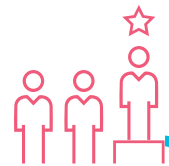
Cependant, cette expansion pourrait se heurter, dans les années à venir, aux inquiétudes croissantes exprimées par les citoyens vis-à-vis de ces technologies,

même si elles relèvent parfois d'une dimension irrationnelle. Il paraît donc essentiel d'intégrer dans les stratégies de développement de l'intelligence artificielle des réponses à ces interrogations légitimes sur les enjeux sociétaux et éthiques posés par la transformation numérique de la Société.

NOTRE RÉPONSE

Thales travaille au développement d'une intelligence artificielle responsable, c'est-à-dire qui aide à prendre les meilleures décisions tout en assurant un contrôle et une responsabilité permanente de l'être humain sur les actions engagées. Mais c'est aussi une intelligence artificielle frugale en données et en énergie, la performance ne devant pas se faire au détriment de l'environnement. Ces enjeux sont à l'origine du « Manifeste pour l'IA au service de l'industrie », initié par Thales et mis en place dans le cadre de l'initiative IA for Humanity.

Compétition mondiale pour les talents



Dans le monde, le nombre de postes non pourvus dans la cybersécurité a cru de **50%** depuis 2015.

Environ **60%** des entreprises manquent de compétences cybersécurité en interne.

Désormais, on estime qu'en **18 mois** les connaissances d'un développeur informatique sont obsolètes, il fallait 5 à 10 ans auparavant.

ENJEU : RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES

Du fait de la croissance soutenue de l'investissement en R&D et de son internationalisation, les profils en électronique, cybersécurité ou intelligence artificielle sont rares sur le marché du travail et recherchés par de nombreux acteurs. La mise en œuvre de politiques d'attractivité des talents devient donc

un enjeu majeur pour les entreprises. Les conséquences peuvent être très importantes sur la capacité d'innovation ou de développement commercial.

Les candidats potentiels sont de plus en plus sensibles au rôle économique et sociétal de l'entreprise au sein de la Société. La mise en place de politiques de responsabilité sociale, d'intégrité et d'inclusion devient un avantage concurrentiel de plus en plus prégnant. De même, la mixité dans les carrières scientifiques et techniques constitue un enjeu important pour le développement futur des entreprises innovantes.

NOTRE RÉPONSE

De longue date, Thales entend refléter la diversité du monde dans laquelle il évolue par une politique de diversité et d'inclusion volontariste. Le Groupe s'associe notamment aux principaux projets visant à attirer les jeunes filles vers les carrières scientifiques et techniques, via le Women's Forum ou l'association Elles Bougent.

(1) Source : Gartner août 2019. (2) Cabinet d'analyse Tractica - Rapport Artificial Intelligence Market Forecasts 2019.

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET NOS AMBITIONS

LE PLAN **AMBITION** SE DÉROULE EN LIGNE AVEC NOS ATTENTES.
NOUS POURSUIVONS LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES
DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE TOUT EN ACCÉLÉRANT
NOS INVESTISSEMENTS EN R&D.

Patrice Caine, Président-directeur général

METTRE EN ŒUVRE DE PUISSANTS LEVIERS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Renforcer la culture client

L'imprégnation de la culture client menée ces dernières années grâce à de nouvelles initiatives commerciales et marketing a permis de renforcer la proximité des équipes commerciales de Thales avec leurs clients à travers le monde.

La dynamique commerciale solide sur 2019 et 2020 soutiendra l'accélération de la croissance prévue dans les années à venir.

Avancées 2019

Un niveau de prises de commandes exceptionnel au 4^{ème} trimestre.

Une part de marché de 30% dans les satellites de télécommunications commerciaux.

Des succès commerciaux majeurs dans la défense en Europe et dans les marchés émergents.

Fin 2019, 72% des clients de Thales interrogés (1 452 clients) se déclarent satisfaits ou très satisfaits de Thales.

Priorités 2020

Accélérer le projet de transformation des ventes.

Simplifier l'organisation du développement international.

Mettre en œuvre un nouveau modèle de gestion des comptes clés.

Porter une attention croissante aux opportunités de soutien et maintenance des bases installées.

Optimiser en permanence la performance opérationnelle

Thales continue de focaliser son attention opérationnelle sur 4 grands domaines de compétitivité.

Performance Achats

- Nouvelle organisation intégrée au niveau mondial.
- Objectif d'engager 100% des nouveaux fournisseurs sur la nouvelle Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise d'ici 2023.

Efficacité des fonctions support

- Mise en place d'organisations standardisées et pleinement digitalisées au niveau mondial.
- Baisse régulière du montant des frais généraux en pourcentage de ventes.

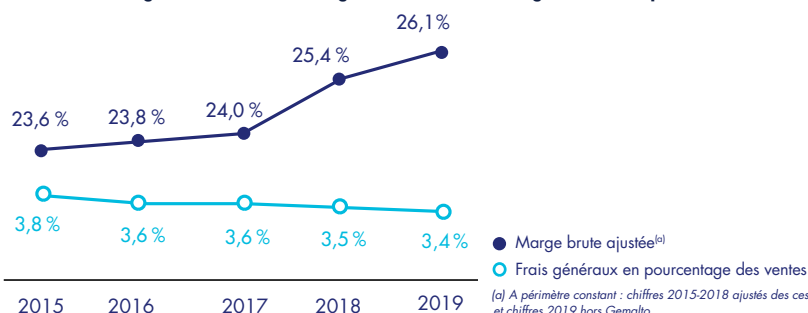
Compétitivité de l'ingénierie

- Déploiement des meilleures pratiques d'ingénierie digitales.
- Développement d'outils standards facilitant la conception de systèmes complexes.
- Maintien au plus haut niveau des compétences des 30 000 collaborateurs travaillant dans l'ingénierie et la R&D.

Excellence opérationnelle

- Amélioration continue de l'excellence opérationnelle dans la gestion des offres comme dans la réalisation des projets, dans un contexte de croissance soutenue de l'activité.
- Politique environnementale ambitieuse : baisse de 20 % des émissions directes opérationnelles de gaz à effet de serre d'ici 2023.

Amélioration significative de la marge brute et des frais généraux depuis 2015



INVESTIR POUR SOUTENIR LA CROISSANCE DANS LA DURÉE

Accélérer les investissements en R&D

La Recherche et Développement est une activité centrale du Groupe, facteur clé de différenciation et de compétitivité ; elle occupe près de 40% des effectifs.

Thales a investi 1 097 M€ en R&D autofinancée en 2019, soit 6% de son chiffre d'affaires afin de continuer à se positionner en tant qu'acteur clé des grandes transformations de ses marchés.

Le Groupe prévoit d'accroître significativement ses investissements en R&D autofinancée d'ici 2023.

Par ailleurs, en soutien du plan stratégique Ambition 10, Thales poursuit une politique d'acquisitions ciblées afin de renforcer son portefeuille de technologies et d'accroître son potentiel de croissance.

Avancées 2019

L'acquisition de Gemalto a permis d'augmenter de 20% la capacité d'investissement en R&D de Thales.

Le Groupe est, de nouveau en 2019, au classement de la prestigieuse revue Nature, dans la catégorie « industriels ayant le plus grand impact et contribution à la science » et reconnu comme le 1^{er} acteur européen et 12^{ème} acteur mondial dans le domaine de la physique.

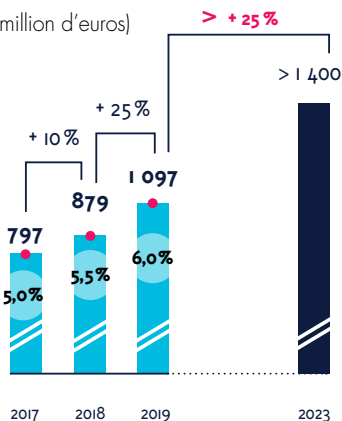
Priorités 2020

Renforcement des dépenses de R&D centrées sur le développement des expertises digitales transverses (cybersécurité, intelligence artificielle, *big data analytics*, mise en œuvre de la *Digital Factory*).

Dans les prochaines années, le Groupe anticipe une poursuite de la hausse de ses dépenses de R&D autofinancées, qui devraient être supérieures à 1,4 Mds€ à l'horizon 2023.

Plus de 5 Mds€ investis dans la R&D d'ici 2023

(en million d'euros)



Positionner Thales comme accélérateur de la transformation digitale de ses marchés

Thales dispose de tous les atouts pour jouer un rôle clé dans la transformation digitale en cours, grâce à :

- son positionnement centré sur les chaînes de décision critique, par nature de plus en plus digitalisées ;
- un réseau de *Digital Factories* (Paris, Montréal, Singapour) pour développer de façon agile de nouvelles solutions ;
- de nombreux partenariats noués au sein d'écosystèmes d'innovation, avec des partenaires académiques, des entreprises innovantes, des industriels, pour innover ensemble sur les usages, les *business models* et les technologies ;
- des actions menées depuis plus de 5 ans en direction des *start-up* innovantes qui ont abouti au développement de plus de 120 *proofs of concept*.

4 DOMAINES D'EXPERTISE DIGITALE

Connectivité



Big Data



Intelligence artificielle



Cybersécurité



Avancées 2019

Plus de 5 Mds€ consacrés aux acquisitions depuis 2017.

Signature du « Manifeste pour l'IA au service de l'Industrie » favorisant le développement d'une IA de confiance, source de croissance et d'emploi.

Dans le cadre de CortAlx, centre de recherche dédié à l'intelligence artificielle de Thales au Canada, le Groupe est pionnier sur la recherche vers la certification de l'IA embarquée sur avion.

Priorités 2020

Poursuivre l'accompagnement de nos clients vers une transformation digitale de confiance fondée sur des technologies toujours plus résilientes, explicables et sécurisées.

Avancer sur des solutions « frugales » en énergie et en données afin de mieux répondre aux enjeux environnementaux actuels.

Mettre en œuvre l'acquisition transformante de Gemalto

Formidable levier d'accélération de la stratégie digitale de Thales, l'acquisition de Gemalto renforce la différenciation du portefeuille d'activités du Groupe en y ajoutant une expertise unique dans 3 domaines technologiques clés liés à la sécurité digitale : la biométrie et l'identité digitale, la connectivité sécurisée de l'internet des objets (IoT) ainsi que la protection et le cryptage des données.

Par l'acquisition de Gemalto, Thales devient le leader des marchés de l'identité, de la sécurité numériques et de la cybersécurité, et le seul acteur au monde capable d'offrir des solutions complètes pour sécuriser les chaînes de décision critiques dans leur ensemble.

Dès les premiers mois qui ont suivi l'intégration, les équipes ont identifié des opportunités d'applications au sein de nombreuses lignes de produit du Groupe dans les domaines militaire et civil.

Ces nouveaux marchés offrent des perspectives de croissance élevées, de l'ordre de +10% par an d'ici 2023, tirées par le développement des solutions et des services digitaux.

Avancées 2019

Création de la 7^{ème} Activité Mondiale de Thales, dénommée « Identité et Sécurité numériques » qui regroupe Gemalto ainsi que certaines activités digitales anciennement attachées au secteur Défense & Sécurité.

Intégration réussie des équipes de Gemalto au sein de Thales menée par une équipe de gestion de projet dédiée avec l'objectif de maximiser les synergies dès que possible après la finalisation de l'acquisition.

25 M€ de synergies de coûts réalisées en 2019.

Synergies de revenus : plus de 20 projets gagnés en 2019.

Priorités 2020

Poursuivre le développement des synergies de revenus, avec l'objectif de générer 300 à 500 M€ de chiffre d'affaires supplémentaire d'ici 2023.

Générer 60 M€ de synergies de coûts en 2020 (120 M€ à compter de 2022).

NOTRE PROCESSUS DE CRÉATION DE VALEUR

RÉPONDRE AUX GRANDES TENDANCES SOCIÉTALES, ENVIRONNEMENTALES ET TECHNOLOGIQUES

Croissance exponentielle des données produites

Croissance et urbanisation de la population mondiale

Transition énergétique et urgence climatique

Nos ressources



CAPITAL INTELLECTUEL

1 097 M€ de R&D autofinancée.

Un portefeuille de plus de 21 000 brevets.

Un tiers des effectifs dans la R&D.

6 Innovation Hubs.

3 Digital Factories.

Plus de 50 partenariats académiques.



CAPITAL HUMAIN

82 600 salariés.

Plus de 31 000 salariés actionnaires.

7 388 M€ de masse salariale.

16 heures de formation par collaborateur dans l'année.



CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

Lancement de la stratégie pour un futur bas-carbone alignée sur la trajectoire 2°C.

Renouvellement de l'engagement en faveur du **French Business Climate Pledge**.



CAPITAL SOCIÉTAL

Un écosystème d'affaires fondé sur des relations de long terme.

Une politique éthique affirmée.

Des achats représentant 46% du chiffre d'affaires.

Lancement du programme **Thales Solidarity**.



CAPITAL FINANCIER

Un endettement très limité : 3,3 Mds€ au 31 décembre 2019 (1,6 Mds€ hors dette de location).

1 372 M€ de free cash-flow opérationnel en 2019.

Profil de crédit très solide, notation S&P : A-.

4 fondamentaux

ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS

APPROCHE RESPONSABLE EXIGEANTE

RISQUES MAÎTRISÉS

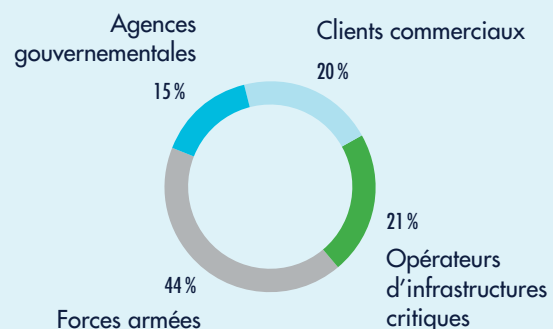
EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Notre raison d'être

“ **Construisons ensemble un avenir de confiance.** ”

Thales s'efforce de transformer les technologies les plus **innovantes** en solutions à la fois **créatives** et **résilientes**, au service de l'**humain** et **durables**.

Un modèle résilient fondé sur une



Connectivité mobile et
multiplication des cybermenaces

Augmentation de l'impact
de l'intelligence artificielle

Compétition mondiale
pour les talents

4 atouts stratégiques

Une R&D d'exception au cœur
d'un écosystème
d'innovation mondial

Un portefeuille unique
de compétences digitales

Une profonde connaissance
de ses marchés

Une implantation mondiale

Une entreprise responsable et éthique

Une gouvernance solide adaptée
aux défis actuels et à venir

Ethique, intégrité et conduite
responsable au cœur de notre modèle

Des solutions pour contribuer
à la transition écologique

diversité de clients et de marchés

Des marchés partageant
de nombreuses technologies



Aéronautique



Défense



Sécurité



Transport
terrestre



Spatial

Nos réalisations 2019



CAPITAL INTELLECTUEL

Près de **450 nouvelles demandes de brevets** en 2019
dont 25 % dans les technologies clés numériques.

6 % du chiffre d'affaires investi en R&D autofinancée,
+25 % par rapport à 2018.

Thales à nouveau classé dans le **Top 100** des entreprises
les plus innovantes au monde par *Clarivate Analytics*.



CAPITAL HUMAIN

10 906 recrutements dont **7 832** emplois permanents.

94 % de contrats à temps plein.

2,56 % de taux d'absentéisme dans le monde.

56 % de femmes au Conseil d'administration.

Implantation du Groupe dans **68 pays**.

3^e entreprise préférée des ingénieurs (Universum France 2019).



CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

Baisse de 4,6 % de l'intensité énergétique (Tep/heures travaillées)
depuis 2018.

Évalué B par le *Carbon Disclosure Project*.

60 % des déchets non dangereux sont recyclés (hors exceptionnels).



CAPITAL SOCIÉTAL

72 % des achats réalisés auprès de fournisseurs UE,
dont 41 % auprès de fournisseurs France.

454 M€ d'impôts soit un taux moyen d'imposition de 26,3 %.

286 M€ investis dans l'Économie Sociale et Solidaire par plus
de 20 000 salariés épargnants des dispositifs PEG et PERCO de Thales.

À fin 2019, **9 920** collaborateurs ont été formés à la lutte contre
la corruption.

Niveau Advanced du Pacte Mondial des Nations Unies
depuis 8 ans.

Classé parmi les **premiers de la catégorie « Aérospatial
et Défense » par le DJSI** pour la 3^{ème} année consécutive.

Premier contributeur parmi les entreprises françaises
à l'initiative « **Arrondi sur salaire** » de Microdon
(en montant collecté et nombre de donateurs).



CAPITAL FINANCIER

(2019 par rapport à 2018)

Croissance du chiffre d'affaires : **+16,1 %**

Croissance de l'EBIT : **+19 %**

NOTRE CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU



En tant que membre du Pacte Mondial, Thales contribue concrètement à la transformation du monde à travers son cœur de métier et sa stratégie. Cela se traduit notamment par une implication croissante dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable qui sont désormais pleinement pris en compte par le Groupe.

4 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE PRIORITAIRES

Chaque fois que cela s'avère pertinent, ces quatre Objectifs de Développement Durable prioritaires sont pris en compte par Thales lors du lancement de nouveaux projets.

ODD	ENJEUX	RÉALISATIONS
	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter nos investissements en R&D et nos partenariats publics. Contribuer à une industrie durable et responsable. Développer les savoir-faire et la capacité d'innovation de nos équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 40% des collaborateurs du Groupe occupent des fonctions liées à la R&D. Thales soutient plus de 200 doctorants à travers le monde. En 2019, Thales a consacré 1 097 M€ en R&D autofinancée et les collaborateurs du Groupe ont suivi en moyenne 16 heures de formation. <p><i>Pour plus de détails, voir page 24</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> Réduire l'impact de nos activités et de nos produits sur le changement climatique. Anticiper l'impact du changement climatique sur nos marchés. Participer aux engagements de l'Accord de Paris. 	<ul style="list-style-type: none"> En 2019 Thales s'est engagé à réduire de 40% ses émissions de gaz à effet de serre directes opérationnelles, et de 15% ses émissions indirectes d'ici 2030. <p><i>Pour plus de détails, voir page 38</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser la diversité et l'inclusion dans l'ensemble du Groupe. Développer les meilleures pratiques en matière de recrutement et de carrière féminine. Lutter contre les clichés et les stéréotypes. 	<ul style="list-style-type: none"> En 2019, les femmes représentent 32% des recrutements dans le monde, 32,6% des recrutements en Europe et 34,7% des recrutements en France. À fin 2019, 46 réseaux locaux réunissant 3 200 hommes et femmes se sont constitués autour de la promotion de la mixité. <p><i>Pour plus de détails, voir page 34</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> Combattre la corruption, placer les droits de l'Homme au cœur de notre chaîne de valeur. Soutenir la mise en place d'institutions résilientes et transparentes. 	<ul style="list-style-type: none"> En 2019, Thales a revu et renforcé son organisation de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et a formé 9 920 collaborateurs sur ces sujets. La politique en faveur des droits de l'Homme a également été renforcée avec le déploiement de nouvelles procédures de due diligence. <p><i>Pour plus de détails, voir page 28</i></p>

6 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE IMPORTANTS

Conscient des enjeux importants portés par ces Objectifs de Développement Durable, Thales les intègre progressivement depuis deux ans dans sa politique RSE.



Découvrez comment Thales s'implique envers les ODD en tant que membre du Pacte Mondial <https://www.thalesgroup.com>

UNE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

18,4 Mds€

FOURNISSEURS
ACHATS 2019

8,3 Mds€

COLLABORATEURS
RÉMUNÉRATIONS EN 2019

7,4 Mds€

ÉTATS
IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS 2019⁽¹⁾

454 M€

ACTIONNAIRES
DIVIDENDES VERSÉS EN 2019

463 M€

**CAPACITÉ
À FINANCER
LA CROISSANCE
FUTURE**

R&D AUTOFINANCÉE
EN 2019

1,1 Mds€
+ 25% par rapport à 2018

ACQUISITIONS CUMULÉES
2017-2019

5,2 Mds€

Le modèle de croissance rentable de Thales s'appuie sur un écosystème de valeurs partagées. La réussite économique du Groupe génère des bénéfices pour la société dans son ensemble, un impératif pour poursuivre une stratégie résiliente. Le partage de la valeur s'incarne aussi bien financièrement que, plus largement, dans la contribution du Groupe aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

➤ LES NOUVELLES TECHNOLOGIES RÉVOLUTIONNENT L'IMAGERIE MÉDICALE



En partenariat avec la start-up australienne Micro-X, Thales développe des équipements de nouvelle génération reposant sur l'utilisation de cathodes à base de nanotubes de carbone, permettant de mieux contrôler le faisceau de rayon X lors d'examen médicaux.

Ces technologies, associées à l'utilisation de l'intelligence artificielle, permettent d'afficher instantanément une image plus précise et de développer de nouveaux outils de diagnostic.

➤ 100% ÉNERGIE SOLAIRE POUR UNE PLATEFORME STRATOSPHÉRIQUE GÉOSTATIONNAIRE



La plateforme autonome Stratobus utilise un grand nombre d'innovations de rupture destinées à réduire son impact environnemental : elle est fabriquée à partir de sous-systèmes recyclables et sa mise à poste ne nécessite pas de lanceur. En 2019 ses modules photovoltaïques ultra légers, flexibles et à haut rendement ont été testés avec succès. Un premier vol opérationnel est planifié pour 2023.

Les obligations d'offset, leviers de développement sociétal



L'offset, également appelé opération de compensation, consiste à demander pour le pays acheteur un retour économique dans le cadre de l'attribution d'un marché public international, en général dans le secteur de la défense, de la sécurité et des grands projets d'infrastructure. Les projets soutenus visent à encourager la création de valeur locale et à favoriser l'emploi.



Ces programmes de compensation sont mis en œuvre dans le strict respect des législations nationales et des normes éthiques du commerce, notamment en matière de transparence des contrats publics.

➤ THALES PERMET L'ÉMERGENCE D'EXPERTS LOCAUX PARTOUT DANS LE MONDE

Thales conduit de longue date des projets d'offsets en Malaisie et à Oman. En Malaisie, le pays connaît un besoin vital en **infrastructures ferroviaires** de qualité et souhaite conduire une stratégie de développement en ce domaine, pour laquelle Thales a été sollicité. Dans le Golfe Persique, le sultanat d'Oman figure parmi les pays de la région les mieux équipés en matière de systèmes numériques. Aussi, il s'avère déterminant pour le pays que les compétences en **cybersécurité** se maintiennent à l'état de l'art.

Dans ces deux pays, Thales a assuré la formation de futurs formateurs locaux, lors

de cursus de haut niveau. Le Groupe a également développé des plateformes pédagogiques complètes permettant aux apprenants de s'exercer en situation réelle à la signalisation ferroviaire et à la cybersécurité.

Thales permet ainsi l'émergence d'une nouvelle génération experte, à même de s'assurer du bon fonctionnement et de la sécurité des réseaux d'infrastructure à l'avenir. Dans ces pays où la jeunesse est passionnée par les technologies, ces formations offrent des perspectives de carrières attrayantes à ces nouveaux experts.

(1) Impôt sur les sociétés figurant sur le compte de résultat ajusté. Voir page 33 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

UNE ORGANISATION TOURNÉE VERS L'INNOVATION

Animé par la passion d'innover, Thales est l'un des rares groupes au monde capable de mobiliser des milliers de chercheurs et d'ingénieurs, des moyens financiers et techniques considérables, et des partenariats de classe mondiale pour construire un futur de confiance.

Source de progrès, l'innovation décuple les performances de nos produits, soude les collaborateurs autour d'un projet commun et procure des avantages compétitifs.

L'INNOVATION DE RUPTURE CHEZ THALES



INNOVER, CE N'EST PAS SEULEMENT ÊTRE À L'ÉTAT DE L'ART : C'EST AUSSI OUVRIR DE NOUVELLES VOIES EN EXPLORANT DES INNOVATIONS DE RUPTURE. THALES TRAVAILLE EN CE SENS SUR DEUX VOILETS : LE NUMÉRIQUE ET LA DEEP TECH.

Marko Erman,
directeur scientifique

Thales conçoit des solutions dans des univers d'une complexité extrême. Ces systèmes, produits et équipements demandent souvent un développement au long cours. Ils sont le fruit de relations académiques soutenues, de méthodes agiles et d'une masse critique aussi bien industrielle, commerciale, que scientifique. Ces atouts combinés forment un terreau idéal pour favoriser l'émergence de technologies et de services qui rendent demain possible dès aujourd'hui.

La « seconde révolution quantique »

Thales participe activement aux recherches de la nouvelle génération d'électronique, celle qui utilise les propriétés quantiques de la matière à l'échelle d'un seul atome.

Les capteurs quantiques permettent de mesurer très finement les grandeurs magnétiques et électromagnétiques, la gravité et le temps, à l'aide de calculs ultra-complexes. Les communications quantiques permettent de répartir au mieux capteurs et calculateurs quantiques. La combinaison d'ensemble permettra de créer des

architectures nouvelles de systèmes d'information critique. En 2019, Thales a réalisé une première série d'essais sur signaux réels d'un analyseur de spectre fondé sur une technologie quantique. Des atomes de terre rare inclus dans un cristal sont capables de filtrer sélectivement et instantanément le signal électromagnétique reçu. Ce dispositif a déjà démontré des performances opérationnelles supérieures aux systèmes classiques.

L'approche TrUE AI, intelligence artificielle de confiance

Les applications critiques sur lesquelles travaille Thales ont besoin de s'appuyer sur des systèmes technologiques compréhensibles et dans lesquels il faut avoir parfaitement confiance. TrUE AI est le nouveau cadre de développement des projets Thales en intelligence artificielle. Il suit des impératifs de transparence, d'intelligibilité et d'éthique. Thales cherche des voies alternatives à l'apprentissage

profond (*deep learning*), critiqué pour son opacité et sa forte consommation en données et en énergie. Concernant la transparence, Thales travaille à mieux identifier les biais de données et à développer des moyens de les corriger. Enfin, la sécurité reste un élément essentiel : il faut s'assurer de l'authenticité des données et garantir qu'elles n'ont pas été corrompues.

CHIFFRES CLÉS

Un portefeuille de propriété intellectuelle riche de plus de **23 000** brevets

Thales 7 fois classé dans le **Top 100 Global Innovators** de Clarivate Analytics

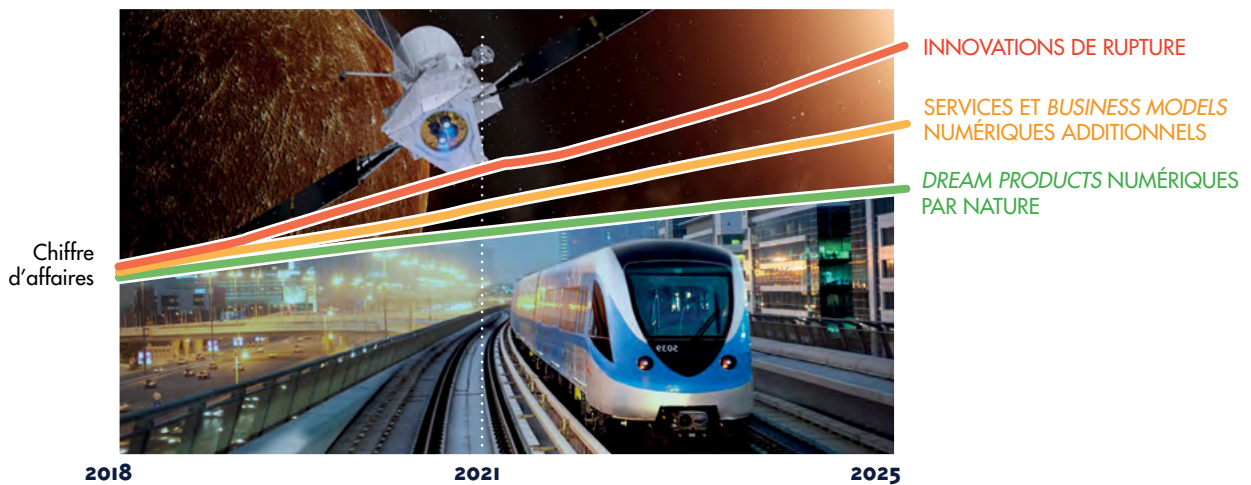
Plus de **450** demandes de brevets en 2019 dont **25 %** dans les technologies clés numériques

3 Digital Factories

LE DIGITAL, PORTEUR DE CROISSANCE DANS TOUS LES MÉTIERS

La plupart des marchés de Thales sont digitaux par nature, en tant que maillon des chaînes de décision critique. Le numérique permet de proposer de nouveaux services et de nouveaux *business models*, dans un éventail d'applications toujours plus large. La création de valeur est partagée : la digitalisation permet d'offrir des fonctions améliorées à nos clients et des revenus plus récurrents pour Thales.

Un potentiel de croissance additionnel



Les technologies digitales structurent le futur de nos industries

➤ BIOMÉTRIE : IMAGINER DE NOUVELLES ARCHITECTURES POUR RÉDUIRE LES TEMPS DE CALCULS COMPLEXES

Afin d'améliorer la performance de son système de correspondance biométrique, Thales a particulièrement travaillé le compromis performance/efficacité de son architecture de calcul grâce aux techniques les plus avancées de microélectronique. **La solution réduit de 50 % le nombre de serveurs nécessaires et l'empreinte carbone** par rapport aux solutions précédentes.

En effet, le traitement et la comparaison de données biométriques nécessitent une capacité de calcul massive. La solution Thales permet aux agences frontalières et à toute autre agence gouvernementale travaillant en temps réel, de bénéficier d'une solution évolutive, en réduisant les coûts.

(1) CMOS : semi-conducteur à oxyde métallique complémentaire.

➤ PUREFLYT, LE CERVEAU DE L'AVION DE DEMAIN

Thales développe PureFlyt, un système de gestion de vol innovant qui améliore l'efficacité et la sécurité en vol.

Le système PureFlyt s'appuie sur les données de l'avion ou du drone, mais aussi sur celles du monde extérieur, notamment météorologiques. Il faut pour cela traiter un volume massif de données, combiner une connaissance approfondie de l'avionique, de la connectivité et 40 ans d'expertise en systèmes de gestion de vol. L'intelligence artificielle utilisée lors de la conception a permis d'accumuler une expérience correspondant à 100 millions d'heures de vol.

Le dispositif calcule en temps réel des trajectoires alternatives et réagit rapidement aux changements de programme. Il permet aux équipages de prendre de meilleures décisions, d'affiner la trajectoire en permanence et d'optimiser le vol pour une plus faible consommation de carburant et davantage de confort pour les passagers.

80 % de nos ingénieurs sont spécialisés dans les systèmes ou les logiciels

3 000 chercheurs

28 000 ingénieurs en R&D

Reconnu comme le 1^{er} industriel européen dans le domaine de la Physique par la revue Nature

Plus d'1 Md€ autofinancés investis dans la R&D chaque année

LA MAÎTRISE DES RISQUES : L'ADN DU GROUPE

Partout dans le monde, Thales fournit des systèmes, produits et équipements d'une grande complexité. Leur nature est souvent critique pour ses clients, États, administrations ou grandes entreprises. La maîtrise des risques associés à ces projets complexes participe de longue date à la performance du Groupe.

Le dispositif d'identification et de gestion des risques déployé à tous les échelons du Groupe et piloté au plus haut niveau permet de mieux maîtriser leurs conséquences, qu'elles soient

opérationnelles et stratégiques, juridiques et réglementaires, ou financières. Ce dispositif permet également de porter une attention particulière aux enjeux sociétaux et environnementaux.

UNE APPROCHE PROACTIVE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

Intégrée aux processus décisionnels et opérationnels du Groupe, la gestion des risques participe au pilotage du Groupe et aide à la décision. Elle s'appuie sur un dispositif robuste de gouvernance et de contrôle.

Gouvernance des risques

COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (6 réunions en 2019)

Présidé par Mme Anne-Claire Taittinger, Administratrice.

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

COMITÉ DIRECTEUR DES RISQUES (2 réunions en 2019)

Présidé par le Président-directeur-général. Réunit le directeur Financier, le directeur Opérations et Performance, le Secrétaire général

- Définit le niveau de risque acceptable.
- Alloue les responsabilités de pilotage et de contrôle.
- Vérifie la complétude des dispositifs.

COMITÉ DE SUPERVISION DES RISQUES (16 réunions en 2019)

Présidé par le directeur de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne Réunit le directeur des Risques, le directeur de la Qualité, le directeur des Assurances

- Analyse les sinistres et l'évolution des menaces.
- Actualise et hiérarchise les niveaux de risques (cartographie).
- Élabore une politique cohérente de prévention, de contrôle interne, d'audit et, le cas échéant, de transfert des risques à l'assurance.
- Émet des recommandations au Comité directeur des risques.

Dispositif de maîtrise des risques

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

Certifiée par l'IFACI (certification triennale renouvelée en mars 2019), 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 la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne.

RÉSEAU DE 19 RISKS ADVISORS

- Pilotent les grands facteurs de risque.
- Caractérisent les risques.
- Suivent les incidents majeurs.
- Améliorent en continu le dispositif.

Les interlocuteurs privilégiés de la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne 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.

UN DISPOSITIF CONSTAMMENT ADAPTÉ AUX ENJEUX

Cartographie des risques

Thales établit et met à jour chaque année une cartographie des principaux risques auxquels le Groupe est exposé, quelle que soit leur nature. Cette cartographie est organisée sur la base d'une grille de 19 facteurs de risques. Ils sont déclinés en 56 scénarios de risques indépendants entre eux, mesurables, et attribués chacun à une seule ligne de responsabilité.

Thales réalise également des cartographies de risques thématiques, notamment en matière de prévention de la corruption et du trafic d'influence ainsi qu'en matière de cybersécurité.

Enfin le Groupe établit deux fois par an des cartographies de risques par Activité Mondiale et par Grand Pays, en complément des risques déjà identifiés et pilotés par le management opérationnel. Les directions opérationnelles concernées, la direction Qualité et la direction des Assurances sont associées à ces travaux.

Des responsabilités bien identifiées

➤ 3 GRANDES LIGNES DE GOUVERNANCE DES RISQUES

Experts



CORPORATE

(6 directions fonctionnelles)

Gouvernance et organisation des risques mutualisés au niveau du Groupe (liquidités, change, défaut d'assurance, etc.)

Entrepreneurs



7 ACTIVITÉS MONDIALES et leurs 29 business lines

Risques liés aux offres et projets majeurs, politiques produits, stratégie des activités

Conformité



150 ENTITÉS opérationnelles locales

Conformité aux lois, règlements et processus internes (Chorus 2.0)

Audits

➤ INTERNES

Le plan des missions d'audit interne et de conseil, actualisé semestriellement et validé par le comité d'audit et des comptes du Conseil d'Administration, découle de l'analyse des risques et des éléments d'actualité (offres, projets, politique produits, *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 et du trafic d'influence, de contrôle des exportations, de gouvernance de *joint-ventures*, ainsi que, environ 18 mois après *closing*, d'intégration des sociétés nouvellement acquises.

Les pratiques d'audit sont régulièrement mises à jour : à titre d'illustration, en 2019, pour les petites entités récemment acquises, une pratique de « Welcome » audit, axée sur la conformité et le contrôle interne, a été introduite. Enfin, la protection des données à caractère privé a été prise en compte dans plusieurs pratiques d'audit.

En 2019, 75 missions d'audit interne ont été conduites.

➤ EXTERNES

Deux cabinets de commissariat aux comptes sont mandatés par le Groupe, auxquels s'ajoutent des cabinets ponctuellement sollicités localement. Leurs diligences (revues approfondies, revues limitées, ou revues pour les besoins statutaires) sont modulées selon la taille et les risques que peuvent encourir les sociétés du Groupe.

Concernant la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ainsi que les actions menées dans le cadre du devoir de vigilance, Thales fait appel à des prestataires extérieurs qui sont amenés à réaliser des audits spécifiques chez des partenaires en fonction des risques identifiés ou des alertes reçues.

Pandémie du COVID-19

Face à la crise sanitaire sans précédent engendrée par la propagation du coronavirus COVID-19, Thales s'est pleinement mobilisé pour, en priorité, préserver la santé de ses salariés et de leurs proches, de ses clients et de la population. Dans le même temps, le Groupe s'est reconfiguré afin d'assurer la continuité des opérations, pour ses clients civils et militaires dont les activités sont critiques, notamment dans la lutte contre la pandémie et ses conséquences.

L'écoconception participe à la maîtrise des risques environnementaux

Thales s'engage dans la maîtrise du risque climatique en cherchant à anticiper l'évolution des normes environnementales s'appliquant à ses produits et systèmes. Le Groupe s'est fixé l'objectif d'accélérer sa démarche d'écoconception avec l'ambition de l'appliquer à la totalité de ses développements à l'horizon 2023. Il s'agit de prendre en compte les impacts environnementaux durant tout le cycle de vie des produits et systèmes, mais aussi de développer des fonctionnalités au service de l'environnement, tout en renforçant la gestion du risque. Par ailleurs, Thales continue de développer des solutions contribuant à une meilleure compréhension des enjeux environnementaux.

Cette démarche répond également aux besoins de création de valeur pour les clients et de différenciateurs par l'innovation.

ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ, AU CŒUR DE LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Depuis près de vingt ans, Thales déploie une politique proactive et de plus en plus exigeante en matière de responsabilité sociétale. Ainsi, à compter de 2020, des objectifs RSE en ligne avec les six piliers de la stratégie RSE du Groupe⁽¹⁾ sont désormais pris en compte pour le calcul de la rémunération variable annuelle d'un grand nombre de managers. La nature et la destination des technologies de pointe développées par le Groupe, comme l'intelligence artificielle ou la reconnaissance biométrique, peuvent soulever des questions éthiques d'ordre nouveau auxquelles il est important de répondre de façon claire. Pour cette raison, Thales n'hésite pas à s'investir, aux côtés de l'ensemble des parties prenantes volontaires, dans la définition de standards internationaux et la diffusion de bonnes pratiques éthiques, sociétales et environnementales.

UN ACTEUR ENGAGÉ AU PLAN MONDIAL

La nature et la destination des technologies de pointe développées par le Groupe, comme l'intelligence artificielle ou la reconnaissance biométrique, peuvent soulever des questions éthiques d'ordre nouveau auxquelles il est important de répondre de façon claire. Pour cette raison, Thales n'hésite pas à s'investir, aux côtés de l'ensemble des parties prenantes volontaires, dans la définition des standards internationaux et la diffusion de bonnes pratiques éthiques, sociétales et environnementales. Cette démarche s'incarne notamment au moyen de son implication au sein du **Pacte Mondial des Nations Unies** dont il est signataire depuis 2003. Les engagements de Thales en matière de droits de l'Homme, de droit du travail, de protection de l'environnement et de lutte contre la corruption lui ont permis d'atteindre, dès 2012, le niveau *Global Compact Advanced* du programme. Thales rencontre également chaque année les acteurs liés à ces questions lors du **Forum des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme**.

Thales contribue également aux travaux menés dans le cadre de 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). Le Groupe est également très présent au sein de groupes de travail d'organisations intergouvernementales (OCDE, Nations Unies, etc.). Par ailleurs, conscient des controverses liées à l'utilisation du **phosphore blanc** dans les fumigènes, Thales s'est engagé en 2019 à ne plus produire ni vendre de matériels en contenant, d'ici 2022. Il répond ainsi proactivement à l'attente de certaines de ses parties prenantes.

En décembre 2019, Thales a rejoint l'association **Entreprises pour les droits de l'Homme**, lieu d'échanges, de travaux et de propositions d'entreprises internationales pour une meilleure intégration des droits de l'Homme dans les politiques et pratiques des entreprises.

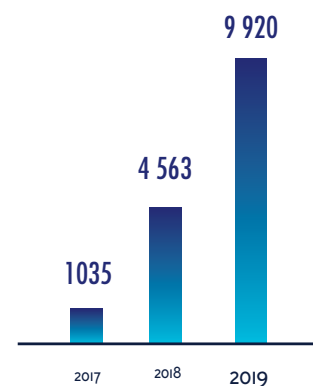
En matière de lutte contre les discriminations, la signature de la **charte d'engagement LGBT+** en mai 2019 confirme publiquement la volonté du Groupe de défendre un modèle inclusif et de refuser toute discrimination.

Dans la continuité de ses actions passées en matière de climat, Thales a réaffirmé en 2019 son engagement au *French Business Climate*

Pledge⁽²⁾ et utilise la méthodologie reconnue mondialement de la *SBTi*⁽³⁾ pour définir les objectifs de sa politique bas-carbone.

Thales est également à l'initiative, avec huit autres industriels français, du « Manifeste pour l'Intelligence Artificielle au service de l'industrie », qui s'inscrit dans la démarche *AI for Humanity* lancée par le gouvernement français et qui a pour objectif de promouvoir une IA de confiance.

Personnes formées à la prévention de la corruption et du trafic d'influence



(1) Diversité & Inclusion, Santé et Sécurité au travail, Changement climatique, Protection de l'Environnement, Éthique des affaires et Devoir de vigilance. (2) Engagements des entreprises françaises pour le climat. (3) Science Based Targets initiative.

9 920

formées en 2019 à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence

110

entités opérationnelles ont procédé à une évaluation des risques de corruption



Un dispositif renforcé de lutte contre la corruption

Pour se prémunir contre la corruption, qui représente un risque majeur pour les multinationales, Thales a mis en place depuis la fin des années 1990 une politique de « tolérance zéro ». Cette politique de prévention des risques de corruption fait l'objet d'une démarche d'amélioration continue. Ses principes et dispositifs sont décrits en détail dans la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe. Régulièrement évaluée, elle a fait l'objet de nouveaux ajustements en 2019.

➤ RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE

En 2019, **17 Chief Compliance Officers ont été nommés**. Ils s'appuient sur un réseau de plus de 100 *Compliance Officers* pour promouvoir et contrôler l'application des principes éthiques, d'intégrité et de conformité de Thales dans l'ensemble du Groupe.

➤ FORMATION DES COLLABORATEURS

Le programme, revu en 2018 afin de proposer un parcours de formation innovant, a été suivi en 2019 par **plus de 9 700 collaborateurs identifiés comme les plus exposés**. Les critères de sélection portent sur la filière professionnelle, le niveau de responsabilité et la zone géographique. En 2020, le suivi de la formation à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence fait partie des critères de rémunération variable d'un grand nombre de managers.

➤ DISPOSITIF D'ALERTE ÉTENDU

Le dispositif d'alerte a évolué vers un système unique ouvert aux salariés et aux collaborateurs externes et occasionnels. Le Groupe a recensé **34 alertes professionnelles** en 2019, dont 26 ont été considérées comme recevables. Parmi ces 26 alertes, quatre étaient relatives à des allégations de situation de corruption éventuelle. Ces quatre alertes ont toutes été clôturées, les enquêtes internes ayant confirmé l'absence de faits avérés de corruption.

➤ DISPOSITIF D'ÉVALUATION DES TIERCES PARTIES

Le dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers de Thales a pour finalité de permettre de décider

d'entrer en relation d'affaires avec un tiers, de poursuivre une relation d'affaires ou d'y mettre fin.

Le Groupe a sélectionné un prestataire de services spécialisé disposant des compétences et des moyens pour conduire des vérifications d'intégrité (*due diligence*) proportionnées à l'évaluation du risque identifié. Ces vérifications sont intégrées dans les processus opérationnels (achats, revue d'affaires, revue de projet de fusions-acquisitions, etc.).

Un contrôle des exportations très strict

Le Groupe exporte ses équipements et systèmes selon des règles très strictes visant à protéger la sécurité nationale des États démocratiques et à lutter contre la prolifération des armes de destruction massive dans le monde. La conformité au contrôle des exportations est donc un enjeu critique. En 2019, les activités de défense représentent environ 45 % du chiffre d'affaires de Thales.

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.

➤ THALES, PRODUCTEUR ET ACHÉTEUR 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 donc constamment informé des contraintes qui pèsent sur les biens achetés, notamment ceux en provenance des États-Unis, où Thales achète chaque année pour plus d'un milliard d'euros de marchandises susceptibles d'être soumises aux règles de contrôle des exportations extraterritoriales.

Poursuivre le déploiement de la politique de conformité en matière de protection des données personnelles

Dans la perspective d'assurer une mise en œuvre cohérente au sein du Groupe de la conformité aux obligations en matière de protection des données personnelles et d'apporter un support aux entités opérationnelles, Thales a poursuivi le déploiement de son réseau de Correspondants Données Personnelles (CDP) afin de s'assurer d'un maillage pertinent au sein de l'ensemble des fonctions et entités du Groupe.

Sous la responsabilité du *Data Protection Officer* du Groupe, ils s'assurent de la mise en œuvre de la politique Groupe en matière de protection des données personnelles.

Le Comité Exécutif du Groupe assure un suivi régulier du programme de conformité de Thales en matière de protection des données personnelles.

Des processus rigoureux pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles

Le strict respect des réglementations nationales et internationales sur les pratiques anticoncurrentielles est l'un des piliers du programme de conformité du Groupe.

Une équipe dédiée d'experts procède à l'analyse concurrentielle des accords et projets sensibles et effectue l'ensemble des notifications requises auprès des autorités régulatrices compétentes en Europe ou à l'étranger. Par ailleurs, le Groupe met en œuvre une politique de sensibilisation à ces règles, notamment par la rédaction de directives et la mise en œuvre d'outils de formation spécifiques destinés aux employés les plus exposés.

Un réseau de juristes appuie les unités opérationnelles au quotidien, en suivant les dossiers présentant un éventuel risque et en assurant des séances de sensibilisation.

“ L'ÉTHIQUE ET L'INTÉGRITÉ SONT AU CŒUR DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE. CE SONT AUSSI LES FONDEMENTS ESSENTIELS DE LA CONFIANCE. C'EST POUR CES RAISONS QUE THALES Y APPORTE TANT D'ATTENTION DEPUIS PLUS DE 20 ANS. ”

Isabelle Simon, Secrétaire Général

**UN CONSEIL
D'ADMINISTRATION
DYNAMIQUE
ET IMPLIQUÉ**

10
réunions par an

93%
de taux de participation

3
comités spécialisés

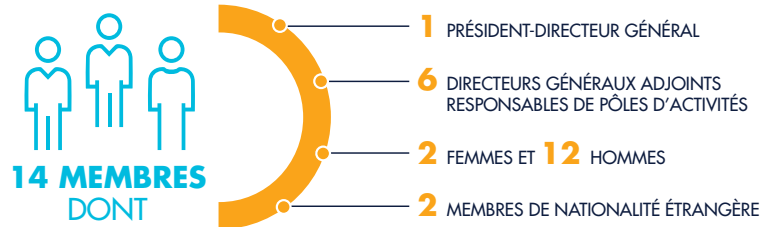
- Comité d'audit et des comptes
- Comité de la gouvernance et des rémunérations
- Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale

**TRAVAUX DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
EN 2019**

- Stratégie, gouvernance et finance
- Talents
- Intégration de Gemalto
- Politique environnementale
- Impacts anticipés du Brexit
- Rémunération
- Étude d'un projet de raison d'être

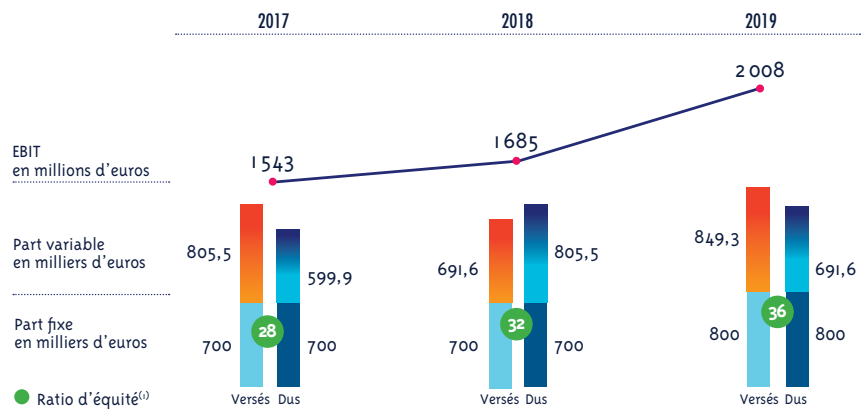
PRÉSENTATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

AU 31 DÉCEMBRE 2019

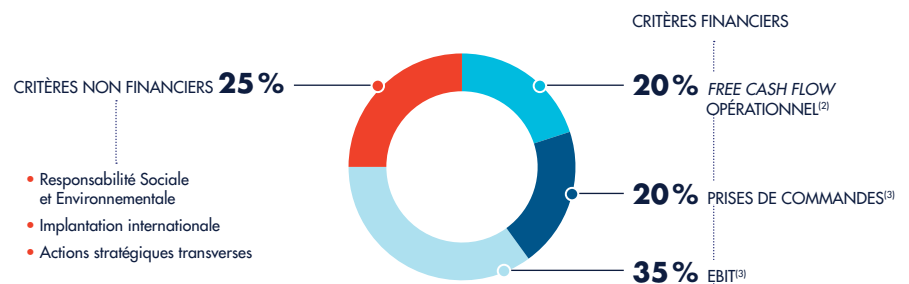


PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, EBIT DU GROUPE ET RATIO D'ÉQUITÉ AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES



DES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE EXIGEANTS



**CRITÈRES DE PERFORMANCE
POUR LA RÉMUNÉRATION DE LONG TERME**

- 40%** MOYENNE DES PRISES DE COMMANDES SUR 2020-2022
- 40%** FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL CUMULÉ 2020-2022
- 20%** PERFORMANCE BOURSIÈRE DE THALES COMPARÉE À UN PANEL ÉQUIPONDÉRÉ DE 8 PAIRS⁽⁴⁾ ET À L'INDICE EURO STOXX

(1) Rémunération de Patrice Caine/médiane des salaires en France. (2) Aucun montant n'est dû lorsque le réalisé est inférieur de plus de 2% du chiffre d'affaires à la cible budgétaire. (3) Aucun montant n'est dû lorsque le réalisé est inférieur ou égal à 90% de l'objectif. (4) Airbus, Atos, BAE Systems, Capgemini, Dassault Aviation, Leonardo, Rolls-Royce, Safran.





CRÉATION DE VALEUR

UN AVENIR DE CONFIANCE PARTAGÉE

UNE CULTURE DU DIALOGUE ET DU PARTENARIAT

INSPIRER ET ENGAGER NOS COLLABORATEURS

L'acquisition de Gemalto a donné naissance à un nouvel ensemble d'envergure, composé de plus de 82 000 collaborateurs partageant la passion de l'innovation et de la performance collective. Les femmes et les hommes de Thales sont au cœur de la vision stratégique et des performances du Groupe. Sa politique de ressources humaines s'appuie sur une approche inclusive, stimulante et axée vers l'innovation. Pour faire face aux défis d'un monde en profonde évolution, Thales a l'ambition de permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même et d'être attentif à chacun.

Faits marquants 2019

> ENJEU : ATTIRER, RETENIR ET DÉVELOPPER LES TALENTS

- Le Groupe a poursuivi sa politique dynamique en matière d'attractivité, notamment au moyen des **réseaux sociaux** (plus de 550 000 personnes suivent la page LinkedIn Thales).
- Il a mis en place, depuis de nombreuses années, des **partenariats avec le monde éducatif et associatif**. 415 mairaines Thales représentent aujourd'hui le Groupe au sein de l'association *Elles Bougent*.
- Les réflexions menées pour la définition de la raison d'être du Groupe ont participé à l'évolution de sa **marque employeur**. 3 700 collaborateurs ont participé aux ateliers organisés dans 40 pays.
- Une nouvelle approche des **entretiens, dite Check-in**, entre le manager et le collaborateur, a été expérimentée dans cinq pays. Elle prévoit des temps d'échanges plus réguliers portant sur l'ensemble de l'expérience salarié. Cette approche vise à répondre aux nouvelles attentes en matière de management et sera déployée dans l'ensemble du Groupe en 2020.

> ENJEU : PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET UNE CULTURE INCLUSIVE

- Les actions tendant à favoriser la **mixité des équipes** se sont accentuées sur le plan international. Les femmes ont représenté ainsi **33 %** des recrutements dans le monde.
- Les **46 réseaux locaux** en faveur de la mixité professionnelle sont à présent coordonnés sous la gouvernance globale du réseau WiTh (*WVe In Thales*).
- Le Groupe a signé la **charte LGBT+** de l'association *L'Autre Cercle* et assortit cette signature d'une série d'actions concrètes.

> ENJEU : OFFRIR UN CADRE DE TRAVAIL SÛR ET SAIN

- En décembre 2019, Thales a rejoint l'initiative #StOpE (Stop au sexisme Ordinaire en Entreprise), pour lutter contre le **sexisme ordinaire** au travail et a mis en place, en France, un réseau de référents en matière de harcèlement et d'agissements sexistes.
- L'accent est mis sur la formation des managers de proximité en matière de santé et sécurité au travail.



CHEZ THALES, J'AI TROUVÉ UNE ÉQUIPE ACCUEILLANTE ET UNE DIRECTION TRÈS ACCESSIBLE. JE ME SUIS RETROUVÉE DANS LES VALEURS PROMUES PAR L'ENTREPRISE, CE QUI ÉTAIT UNE PRIORITÉ POUR ENVISAGER MON DÉBUT DE CARRIÈRE.

Camille Le Bellego, alternante



Pour en savoir plus sur l'engagement du Groupe envers ses collaborateurs, voir le chapitre 5.4 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

82 600
salariés répartis dans
76 pays

Recrutement de
10 906
collaborateurs en 2019
dont 33 % de femmes

98 %
des salariés occupent
un emploi à durée
indéterminée

Un effectif composé de
26 %
de femmes

38 %
des effectifs ont moins
de 40 ans

94 %
des salariés occupent
un emploi à temps plein

ÉTABLIR UNE RELATION PARTENARIALE AVEC NOS CLIENTS

La confiance client est au cœur de l'engagement de Thales et l'une de ses valeurs clés. La nature des activités du Groupe exige une relation et un engagement dans la durée. Thales se doit d'agir comme un partenaire stratégique vis-à-vis de ses clients, comprendre leurs enjeux, objectifs stratégiques et besoins opérationnels. Dans ce cadre, le renouveau de la culture client constitue un axe fort du plan stratégique Ambition 10.

72%

des clients satisfaits
ou très satisfaits de Thales

Plus de 40 000

verbatim analysés pour
évaluer la qualité des relations
avec les clients du Groupe

Fait marquant 2019

➤ UNE NOUVELLE PLATEFORME DIGITALE EMBARQUE L'ENSEMBLE DES 29 BUSINESS LINES ET DES ORGANISATIONS PAYS

Thales renouvelle sa relation client en déployant une plateforme digitale dédiée à l'engagement client et à l'aide à la vente. En continuité avec les nombreuses interactions physiques qui sont la marque de fabrique du Groupe (implantation locale, rendez-vous spécifiques, mais aussi salons, congrès ou groupes utilisateurs), **l'interactivité digitale participe à créer du lien et des relations de confiance.**

La plateforme digitale met à disposition de tous les professionnels de la relation client dans le Groupe une **interface commune**. Elle regroupe l'ensemble des références, des contenus marketing et des différenciateurs permettant de promouvoir les offres et les services partout dans le monde. Ainsi, le cycle de vente est soutenu par de nouvelles pratiques et

des espaces partagés avec les clients et prospects qui apprécient cette fluidité nouvelle.

En regroupant l'ensemble des offres et de leurs caractéristiques, la plateforme digitale permet également d'augmenter les **opportunités de cross-selling et d'up-selling** entre les verticaux. Notamment, le *big data*, l'IA ou la cybersécurité peuvent irriguer l'ensemble des offres. Les responsables de comptes sont en capacité de **créer de la valeur dans chaque secteur** en intégrant dans leur démarche de vente des solutions adjacentes à leur périmètre traditionnel. L'évolution est déjà sensible à l'échelle de l'entreprise, avec de beaux succès commerciaux enregistrés dès 2019 dans tous les secteurs.

S'INSCRIRE AU CŒUR DES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION

Le rapprochement avec les PME et les start-up, l'innovation dans une dimension entrepreneuriale

Depuis cinq ans, Thales a structuré son action en direction des *start-up* et des PME innovantes. Durant cette période, Thales a référencé plus de **1 000 start-up**. Plus de **120 proofs of concept** ont été menés. Thales s'implique également dans l'écosystème d'accélération en étant **membre fondateur de Starburst**, un incubateur spécialisé dans le domaine aéronautique et spatial. Thales est également le **référént cybersécurité de Station F, le plus grand incubateur du monde.**

Le partenariat peut dans certains cas se concrétiser par une entrée au capital. En juin 2019, Thales a ainsi annoncé l'**acquisition de l'entreprise américaine Psiberetix**, connue pour son intelligence artificielle de combat aérien.

L'agilité des *start-up* combinée à l'expertise de Thales dans ses marchés permettent aux innovations de rupture de trouver un sens économique.

« AI for Humanity », l'intelligence artificielle au service de l'Industrie française

Thales, sous l'égide du ministère de l'Économie et des Finances, est à l'initiative d'une alliance autour de l'intelligence artificielle entre une quinzaine d'industriels français de dimension mondiale et issus de différentes filières.

Cette initiative s'est concrétisée par la **signature d'un Manifeste**. Les industriels signataires s'engagent à œuvrer collectivement, dans une démarche d'innovation ouverte, au développement d'une IA de confiance, source de croissance et d'emplois au service de l'industrie.

Pour Thales, l'une des premières actions concrètes incarnant ce mouvement est la création d'un laboratoire de recherche commun avec EDF et Total. Ce laboratoire travaillera sur des thématiques de pointe en IA : **l'explicitabilité, l'apprentissage par renforcement et la simulation.**

Thales moteur de l'open innovation

Les **approches Open Source** ont profondément changé le monde du logiciel. Aujourd'hui, elles révolutionnent également la conception matérielle, depuis les systèmes les plus enfouis jusqu'aux *data centers*. Dans ce cadre, Thales contribue activement à la croissance et à l'adoption de concepts **Open Source Hardware**. Entre autres initiatives, le Groupe travaille actuellement en collaboration avec l'*Indian Institute of Technology* de Madras (Inde) sur le développement d'un « System-on-Chip⁽¹⁾ » sécurisé, déterministe et haute performance.

(1) System-on-chip : circuit intégré, système complet embarqué sur une puce électronique.

30 accords-cadres conclus
avec des universités et des centres
de recherche publics en Asie,
aux États-Unis et en Europe

20 laboratoires
créés avec des instituts
de recherche

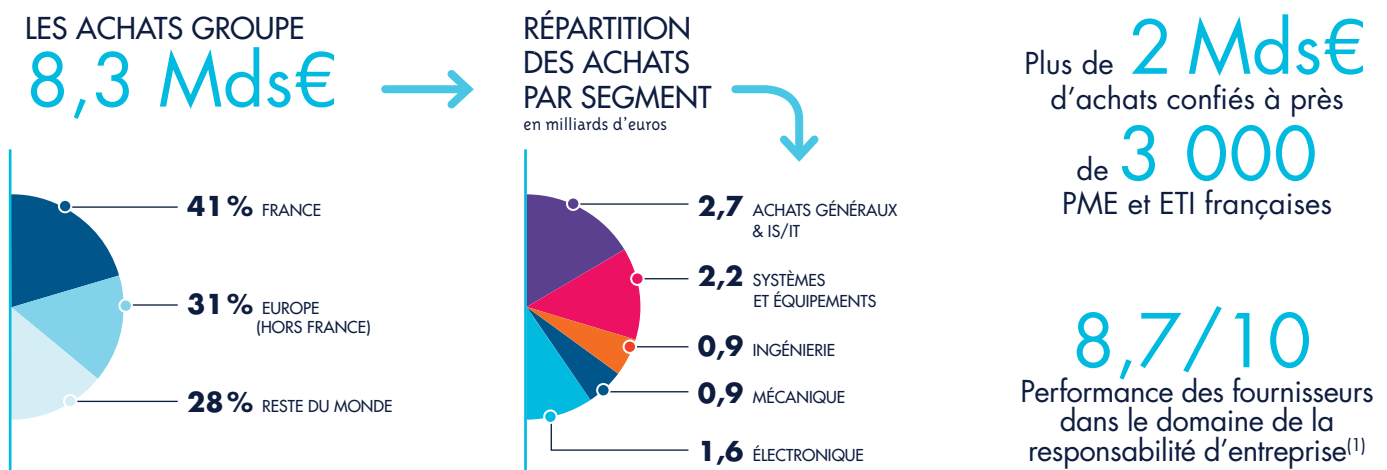
Plus de **200**
doctorants soutenus
à travers le monde

UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

La part des achats de Thales représente près de la moitié de son chiffre d'affaires. Ainsi, la fonction Achats se trouve être au cœur des enjeux du plan stratégique Ambition 10. Elle vise à doter Thales, au niveau mondial, d'un avantage concurrentiel durable axé sur la création de valeur, l'innovation, les partenariats commerciaux et l'excellence opérationnelle.

Cette vision stratégique, portée par les 1 400 acheteurs présents dans 35 pays, est entièrement tournée vers la satisfaction des clients de Thales.

Les Achats de Thales sont aussi au cœur de la politique de responsabilité d'entreprise du Groupe et contribuent à sa raison d'être : « **Construisons ensemble un avenir de confiance** ».



“ **LES PERFORMANCES DE THALES NE POURRONT ÊTRE EXCELLENTES QUE SI CELLES DE SES FOURNISSEURS LE SONT AUSSI !** ”

Roque Carmona, Directeur des Achats Groupe

Faits marquants 2019

> UNE NOUVELLE ORGANISATION PLUS EFFICACE AU SERVICE DU GROUPE ET DE SES PARTENAIRES

Proche des centres de décisions et des fournisseurs, Thales a mis en place une **organisation mondiale de ses Achats structurée autour de cinq grands segments**, qui interagissent avec les différentes Activités Mondiales et les Régions. L'objectif est de pouvoir identifier l'ensemble des besoins du Groupe afin d'y répondre plus efficacement.

Dans cette même logique, **une fonction « Supplier Operations » a été créée en 2019** au sein des Achats Groupe afin d'améliorer la maturité industrielle et les performances des fournisseurs sur le long terme. Au-delà de la mesure de la performance (OTD et OCD)⁽²⁾, elle est aussi chargée de la qualification des fournisseurs, notamment au travers des audits, des actions contribuant à leur développement et de la gestion des crises.

> UN RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Thales a entièrement revu sa **Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise, Partenaires et Fournisseurs** afin de renforcer leurs engagements sur des principes essentiels tels que les droits de l'Homme, les pratiques en matière d'emploi, la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, la gestion des conflits d'intérêts, la protection de l'information, la protection de l'environnement, le respect des règles de santé et sécurité, et l'éthique. L'objectif du Groupe est de s'assurer que **100 % des nouveaux partenaires signent cette Charte** – ou s'engagent sur des principes équivalents – d'ici 2023, ceci afin de développer une chaîne d'approvisionnement encore plus responsable.



(1) Normes du travail, environnement, gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations. (2) OTD : On Time Delivery, indicateur de mesure des délais de livraison. OCD : On Conformity Delivery, indicateur de mesure de la qualité des pièces. Ces indicateurs sont normalisés au sein du GIFAS.

➤ L'INTÉGRITÉ AU CŒUR DE LA RELATION FOURNISSEUR

Afin d'évaluer la capacité de ses fournisseurs à répondre à cet enjeu essentiel, Thales a accentué le **management des risques de sa chaîne d'approvisionnement**. Il s'est doté d'outils spécifiques (questionnaires renforcés, audits, ...) afin de répondre, notamment, aux nouvelles exigences issues des législations liées au **devoir de vigilance et à la prévention de la corruption et du trafic d'influence**.

En effet, l'engagement des fournisseurs à respecter ces enjeux d'intégrité est un élément majeur dans le cadre des relations durables nouées avec Thales.

Cette année a également permis de déployer une initiative spécifique au sein de la filière Aéronautique, pilotée par le GIFAS⁽¹⁾, dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance.

Dans un premier temps, Thales s'est associé à Airbus pour développer une **plateforme commune d'analyse de leurs partenaires** (questionnaires, évaluations, plans d'actions, audits...) et ainsi identifier les éventuels risques en matière d'atteintes aux Droits de l'Homme, à l'Environnement ou les manquements à la Santé et à la Sécurité. Cette plateforme est aujourd'hui ouverte aux autres acteurs de la filière Aéronautique.

➤ UNE MOBILISATION ACTIVE ENVERS LES PME

Thales conduit depuis plusieurs années une politique inclusive en faveur des PME. Fondateur de **Pacte PME**, signataire des chartes «**PME innovantes**» et «**Relations Fournisseurs Responsables**», le Groupe a renforcé en 2019 son soutien aux PME. Cela s'est notamment concrétisé par la **signature par Patrice Caine, Président-directeur général de Thales, de la nouvelle convention Action PME du ministère des Armées**. Celle-ci vise notamment à améliorer l'information des PME, développer les expérimentations, poursuivre les partenariats tissés lors des études amont, les soutenir à l'export et enfin valoriser les *start-up*. Thales a, d'ores et déjà, adopté un processus de référencement rapide des *start-up* et a noué plusieurs partenariats avec des incubateurs et des accélérateurs.

Par ailleurs, un médiateur est à l'écoute des fournisseurs dans le but d'éviter, ou de résoudre au plus tôt, les éventuels conflits qui pourraient émerger.

Accompagner les PME et ETI dans les grands contrats à l'export

Dans le cadre du «**GIE Rafale International**», Dassault Aviation, Thales et Safran ont rencontré plus de 100 PME afin de favoriser leur développement en Inde. En effet, le déploiement d'un écosystème industriel complet en Inde, dans le cadre des marchés de compensation, nécessite de renforcer les liens entre les PME françaises et indiennes. Pionnier dans la démarche, le groupe Ametra a inauguré en septembre 2019 une nouvelle usine de production dédiée au câblage et à l'intégration électronique en *joint-venture* avec son partenaire indien, Nucon Aerospace. Grâce à cette nouvelle entité, le groupe Ametra renforce son développement international et contribue pleinement au partenariat stratégique franco-indien.



“ **NOS CLIENTS, ET EN PARTICULIER THALES, ONT SOUTENU DÈS LE DÉPART LA CRÉATION DE CETTE COENTREPRISE.** ”

Anne-Charlotte Fredenucci, Présidente du groupe Ametra

Une feuille de route pour engager les fournisseurs dans la stratégie bas-carbone du Groupe

En 2019 un plan d'action a été élaboré afin de réduire à terme les émissions liées à la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, Thales aide ses fournisseurs à mesurer et réduire l'empreinte carbone liée à la production des biens et services achetés.

L'IAEG⁽²⁾ publiera en 2020 un guide sectoriel méthodologique de calcul des émissions (achats de biens, services et équipements) ; Thales participe à son élaboration.

COVID-19 : Thales demeure à l'écoute de ses fournisseurs

Face à la crise sanitaire inédite que traverse le monde, une « cellule de crise fournisseurs » a été créée. Sa mission est de :

- analyser les fournisseurs critiques afin de recenser ceux qui maintiennent ou non leurs activités, et ainsi être en capacité d'identifier les éventuels impacts sur les projets et programmes en cours et à venir ;
- inventorier les situations à risques sous l'angle des activités afin de mettre en lumière les problématiques de trésorerie rencontrées par les fournisseurs. Dans le domaine aéronautique, un suivi spécifique est effectué en lien avec le GIFAS⁽¹⁾ ;
- stopper les réclamations et pénalités envers les PME liées au contexte de crise ;
- s'assurer que les échéances de paiement soient tenues malgré les éventuelles perturbations internes (Thales a demandé à ses fournisseurs de doubler l'envoi des factures en papier par un envoi électronique, afin de garantir la bonne réception des documents).

Enfin, Thales a relayé les mesures gouvernementales en vue d'accompagner les entreprises en difficulté. Dans ce cadre, au cas par cas, des commandes ont été notifiées par anticipation, des avances réalisées, des paiements accélérés... et ce afin de soutenir la trésorerie des PME. Ces actions s'inscrivent pleinement dans les bonnes pratiques développées au sein de l'association Pacte PME, dont Thales est l'un des membres fondateurs.

(1) GIFAS : Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales. (2) IAEG : International Aerospace Environmental Group.

L'INNOVATION AU SERVICE DE LA PLANÈTE

Le changement climatique et la raréfaction des ressources sont des défis majeurs, porteurs de risques physiques tout autant que sociétaux. En alignement avec ses valeurs et sa raison d'être de construire un avenir de confiance, Thales est engagé de longue date dans une démarche volontaire en matière de protection de l'environnement.

En 2019, le Groupe renforce son engagement pour un futur bas-carbone, réaffirmant ainsi les déclarations faites lors de la *Business Proposals for COP21* en 2015, puis lors du *French Business Climate Pledge* en 2017 et 2019.

LA STRATÉGIE BAS-CARBONE DE THALES EN 3 POINTS

La stratégie pour un futur bas-carbone adoptée par le Groupe a été déterminée en suivant la méthodologie de l'initiative *Science Based Targets (SBTi)* reconnue mondialement. Cet engagement permet de définir des objectifs bas-carbone en ligne avec l'Accord de Paris et cohérents avec les scénarios climatiques 2°C. Les objectifs de cette

stratégie ainsi que les plans d'action associés ont été élaborés en collaboration avec des groupes de travail multidisciplinaires, pour chacun des principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS ET CELLES DE NOS PRODUITS

-40 % d'émissions directes opérationnelles d'ici 2030⁽¹⁾, en valeur absolue, avec un point intermédiaire de -20 % d'ici 2023

-15 % d'émissions indirectes d'ici 2030⁽²⁾, en valeur absolue, avec un point intermédiaire de -7 % en 2023

Un important travail a, d'ores et déjà, permis de **stabiliser les consommations d'énergie** des sites du Groupe entre 2015 et 2018, malgré les hausses de production sur les sites les plus énergivores. En 2019, une étude approfondie a été réalisée afin de mettre en place des plans d'action spécifiques par pays et de réduire les émissions directes opérationnelles de près de 2 % entre 2018 et 2019.

Pour la quasi-totalité des produits et services Thales, la **phase d'utilisation par les clients** est le principal enjeu de l'impact climatique. La miniaturisation des systèmes, la mutualisation des fonctions au cœur d'un même appareil, le chargement de batteries par des panneaux solaires peuvent, par exemple, contribuer nettement à la sobriété énergétique des appareils et systèmes.

PROPOSER À NOS CLIENTS DES FONCTIONS ET DES SERVICES INNOVANTS ET ÉCORESPONSABLES

Des **solutions numériques** sobres en énergie par conception sont indispensables au développement responsable de la science des données numériques, des algorithmes et de l'intelligence artificielle.

Dans l'aéronautique, les **solutions de gestion du trafic** permettent d'optimiser les trajectoires et de réduire les temps d'attente aux aéroports. Les **simulateurs de vol** réduisent le nombre d'heures de vol nécessaires à l'entraînement des pilotes. Dans le ferroviaire, le futur **train autonome**, permettant l'extension de l'offre de transport public dans les centres urbains, nécessite une masse considérable d'échanges d'informations en temps réel. Les offres de Thales permettent d'assurer la fluidité et la sécurité de ces échanges.

Pour la ville connectée, les solutions *big data* de Thales permettent d'exploiter les gigantesques réservoirs de données au bénéfice des habitants. Les services ainsi optimisés leur simplifient la vie et leur permettent de réduire leur impact environnemental.

CONTRIBUER À LA MEILLEURE COMPRÉHENSION DES PHÉNOMÈNES CLIMATIQUES

3 générations de satellites Sentinel pour observer le changement climatique

Thales est impliqué depuis 1974 dans la mise en œuvre de **satellites et d'instruments optiques et radar** de très haute performance pour l'environnement et le changement climatique. Le Groupe est un acteur majeur dans l'observation de la Terre, la compréhension du changement climatique et la surveillance de l'environnement. À titre d'exemple, le programme Copernicus auquel participe Thales Alenia Space positionnera l'Europe comme contributeur majeur et indépendant à la mesure des émissions anthropiques de CO₂.

Les équipements fournis par Thales sont utilisés pour la prévention des feux de forêt et de la déforestation, la surveillance de sites de pollution ou l'exploitation illicite de ressources minières, entre autres.

Le changement climatique a également une incidence sur la haute mer des océans. Dès 2021, le **satellite SWOT** permettra de mesurer celle-ci avec une grande précision. Il sera le **premier au monde à être conçu pour ne laisser aucun débris en orbite en fin de vie**.

(1) Opérations internes, mobilité des personnels. En référence à 2018. (2) Achats, utilisation des équipements Thales par les clients. En référence à 2018.

S'ENGAGER POUR L'HUMAIN

En 2019, Thales a redéfini sa stratégie d'engagement sociétal sous la bannière du programme Thales Solidarity, afin de mobiliser ses ressources et ses réseaux internes vers des objectifs communs. Un fonds de dotation a pris le relais de la Fondation d'entreprise Thales qui était arrivée au terme de son programme pluriannuel 2014-2019.

LES PROJETS DE LA FONDATION THALES

EN 2019

Depuis 2014, la Fondation Thales était activement engagée auprès des acteurs de la société civile pour apporter sa pierre à deux grands défis : l'éducation, à travers l'enseignement des sciences et l'innovation pédagogique ; et le soutien aux professionnels de l'urgence humanitaire, en favorisant la prévention des risques de catastrophes naturelles et environnementales et la préparation à l'intervention.

En 2019, la Fondation a soutenu huit projets au bénéfice de plus de 1 500 élèves et de leurs enseignants. Par exemple, en France, **des valises d'expérimentation** en physique-chimie et en sciences de la vie et de la Terre ont permis à plus de 100 enfants hospitalisés de maintenir le lien avec leur scolarité. Près de 300 collégiens des réseaux d'éducation prioritaire ont conçu leur propre jeu vidéo lors d'**ateliers d'initiation à la programmation**.

Au Togo, la Fondation a financé un projet de **centre de formation dédié à la réparation d'ordinateurs et au développement logiciel**. 140 jeunes pourront ainsi être formés dès l'année 2020.



Les actions de la Fondation Thales <http://foundation.thalesgroup.com/>

**EN CINQ ANS, LA FONDATION A ACCOMPAGNÉ
UN TOTAL DE 81 PROJETS DANS 22 PAYS
À TRAVERS LE MONDE, AVEC UN IMPACT
AUPRÈS DE PRÈS DE 200 000 PERSONNES.**

Lancement du programme Thales Solidarity

Après cinq années de réalisations significatives, Thales a redéfini sa stratégie d'engagement sociétal en alignement avec la **raison d'être du Groupe** et créé un fonds de dotation qui prend le relais de la Fondation Thales en 2020. En effet, parce que la confiance est essentielle à l'épanouissement des sociétés, l'innovation doit s'ouvrir au plus grand nombre. Thales s'engage ainsi à faire bénéficier la société civile de ses expertises et ses talents, pour permettre à chacun d'être acteur aujourd'hui des transformations décisives de demain.

➤ TROIS AXES D'ENGAGEMENT FORTS

Les actions solidaires soutenues à travers le Groupe s'inscrivent désormais autour de trois nouveaux axes d'engagement pour **mettre la technologie et l'innovation au service de** :

- L'**éducation** et l'**insertion professionnelle** ;
- La **citoyenneté numérique** ;
- La **protection de l'environnement**.

Ces thèmes correspondent à la culture de Thales, celle d'une entreprise de passionnés de technologie pour qui l'éducation et l'intelligence collective sont des leviers essentiels pour améliorer le monde. En partageant ses expertises et sa capacité à comprendre le monde technologique et numérique, Thales peut apporter une contribution significative sur les domaines retenus.

Les congés solidaires, un nouveau mode d'engagement bénévole

En 2019, La Fondation a testé un nouveau mode d'engagement bénévole auprès des collaborateurs en finançant des Congés Solidaires®. Ce dispositif, mené en partenariat avec l'association Planète Urgence, a permis à des collaborateurs de partir en mission de solidarité internationale durant leur temps de congés. Ces volontaires ont pu apporter leurs compétences en matière de formation en informatique, gestion de projet, ou marketing et communication digitale à des associations locales au Togo, au Cameroun, en Inde et au Pérou. Leurs actions ont ainsi permis d'offrir un total consolidé de 200 heures de formation et de coaching à 100 personnes dans ces pays.

L'arrondi sur salaire

En 2019, le dispositif de l'**arrondi sur salaire** a atteint un nouveau record : les microdons mensuels de **5 145 salariés micro-donateurs en France**, abondés par l'entreprise, ont permis de collecter plus de **359 425 euros pour soutenir 7 projets** en France, en Afrique et en Asie.



Le bilan 2019 : <https://engagement.microdon.fr/thales/content/354>

Géris, innover pour les territoires

Filiale du groupe Thales, le cabinet de conseil Géris accompagne les grands groupes, les PME et les acteurs locaux pour **dynamiser le tissu économique local**. Dans les bassins d'emplois impactés par la désindustrialisation, Géris met en œuvre des synergies pour créer des emplois pérennes, tout en aidant des PME dans leur transition numérique ou écologique.

Les grands groupes peuvent, par exemple, mettre à disposition de PME des salariés expérimentés volontaires, ou accompagner des collaborateurs dans leur projet de création d'entreprise.

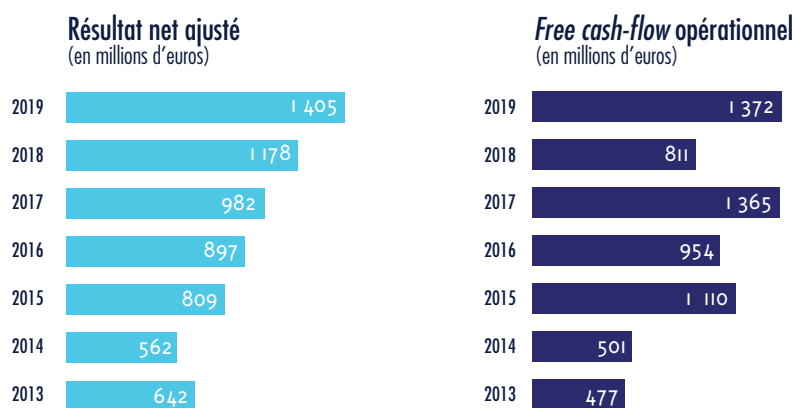
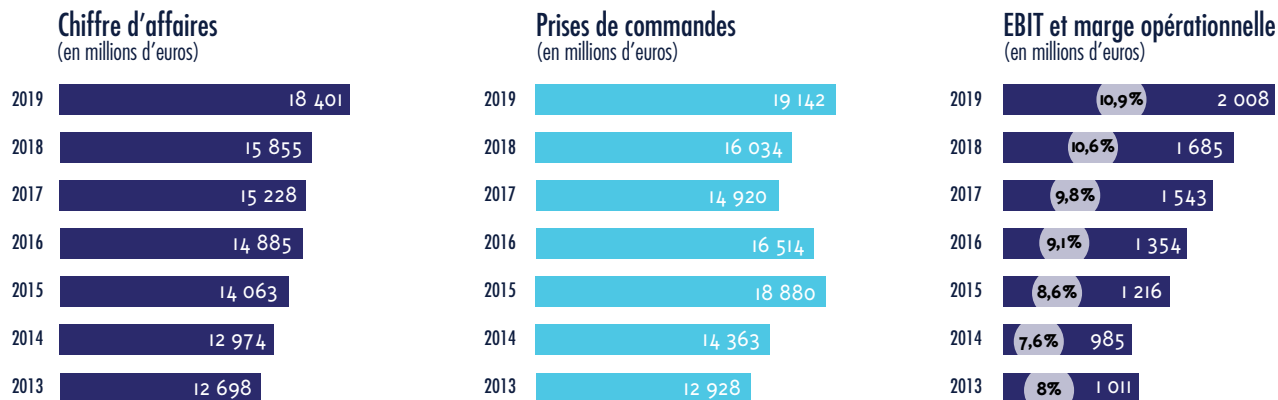
Le cabinet Géris développe également une vision prospective en partenariat avec les acteurs du territoire, afin d'influencer la réalisation d'actions pertinentes.



Les missions du cabinet Géris : www.geris.fr

PERFORMANCES FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES

Le plan stratégique **AMBITION 10** démontre sa pertinence depuis 2013



Objectifs financiers

À ce stade, il est impossible de quantifier quels seront les impacts financiers de la crise du COVID-19 sur les comptes de Thales. Ces impacts dépendront notamment de l'étendue et de la durée des mesures sanitaires prises par les différents pays où le Groupe opère. Dès qu'il sera en mesure de le faire, Thales précisera les impacts financiers de cette crise sur ses comptes et ajustera ses objectifs financiers.

Une nouvelle année record

Grâce à la mobilisation de ses 82 600 collaborateurs, Thales a terminé 2019 par un quatrième trimestre commercialement très dynamique. L'entrée en carnet de 12 projets de plus de 100 M€ chacun au cours du dernier trimestre a permis de dépasser largement l'objectif annuel de prises de commandes.

Après trois années de croissance supérieure à 5 %, le chiffre d'affaires marque une pause, suite au ralentissement du marché spatial commercial et à une base de comparaison exceptionnellement élevée dans le Transport. Dans le secteur Défense et Sécurité, la dynamique reste solide.

L'EBIT et le résultat net ajusté progressent de 19 %, portés par l'intégration réussie de Gemalto. La marge opérationnelle maintient sa progression et s'affiche désormais à 10,9 % du chiffre d'affaires.

Portée par ces résultats, la feuille de route d'ici 2023 est inchangée, focalisée sur la génération de croissance rentable dans la durée. Le début de l'année 2020 présente néanmoins plusieurs facteurs d'incertitude : impact du coronavirus sur les marchés et les *supply chains* du Groupe, régime

Des priorités stratégiques inchangées

Dans le même temps, Thales poursuit la mise en œuvre de l'ensemble des leviers de son plan stratégique Ambition 10, porteur de croissance rentable et durable. Le renforcement de la culture de performance opérationnelle et l'accélération du projet de transformation des ventes soutiennent la dynamique commerciale engagée.

Essentiels pour porter la dynamique du Groupe, les investissements en R&D poursuivent leur progression. Ils dépassent le milliard d'euros et représentent 6 % du chiffre d'affaires. Grâce à l'intégration de Gemalto et à la poursuite des investissements dans les technologies de pointe, l'expertise du Groupe est étendue ou renforcée en intelligence artificielle, en *big data* et en sécurité digitale notamment. Les synergies de revenus avec la nouvelle activité Identité et Sécurité Numériques portent ainsi déjà leurs fruits, avec plus de 20 projets gagnés en 2019.

doUANIER dans l'aéronautique, reprise des opérations du Boeing 737 MAX, phasage des prises de décision par les opérateurs de satellites... Dans ce contexte, le *business model* de Thales, à la fois résilient et équilibré, constitue un atout reconnu pour envisager l'avenir.

Des performances reconnues en matière de responsabilité sociétale

La démarche volontaire de Thales en matière de responsabilité d'entreprise est à nouveau saluée par les agences de notation extra-financière. Ainsi, en 2019, pour la troisième année consécutive, Thales a été classé parmi les entreprises ayant développé au niveau mondial la politique de responsabilité d'entreprise la plus avancée au sein du secteur « Aérospatial & Défense » par le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). De même, les agences de notation extra-financière MSCI et Ethifinance (Gaia Rating) ont attribué respectivement la note AA (4^e année consécutive) et l'indice

83/100 à Thales pour sa politique de responsabilité d'entreprise, soulignant ainsi la constance de l'effort mené par l'entreprise dans ce domaine.

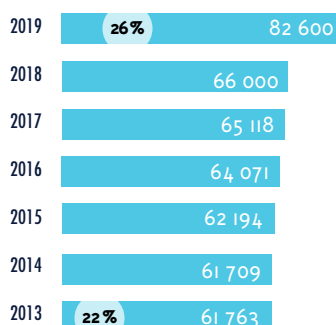
En matière de protection de l'environnement, la stratégie bas-carbone établie en 2019 positionne le Groupe dans une trajectoire de réduction des émissions ambitieuse à l'horizon 2030.

Une attention particulière a également été portée à l'intégration des équipes de Gemalto, renforçant encore l'attractivité du Groupe en tant qu'employeur.

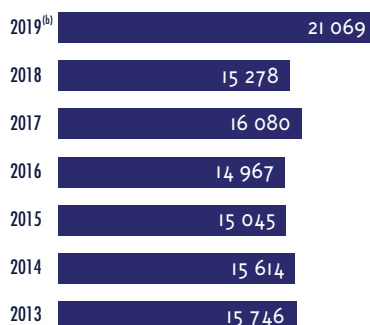


n°3 des entreprises françaises plébiscitées par les élèves ingénieurs

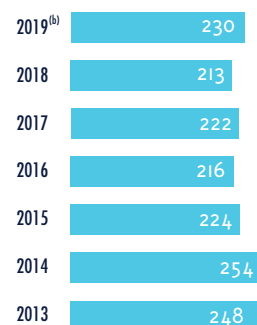
Effectifs et taux de féminisation



Production totale de déchet^(a) (en tonnes)



Émissions directes Scope 1 & 2 (milliers de tonnes de CO₂)

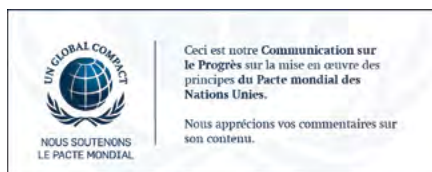


De nouvelles ambitions extra-financières à l'horizon 2023

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS		RÉSULTATS 2019
Pourcentage de nouveaux fournisseurs s'étant engagés sur les principes de la nouvelle Charte Achats	100% d'ici 2023	Non applicable La nouvelle charte a été déployée mi-2019
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (salariés Thales)	-30% d'ici 2023 ^(c)	+4,5% (périmètre Thales y compris DIS)
Variation de l'intensité énergétique (Tep/heures travaillées)	-3% en 2019 ^(c)	-4,6%
Réduction des émissions de CO ₂ directes opérationnelles (opérations internes et mobilité des personnes)	-20% en 2023 ^(c) (en valeur absolue) -40% en 2030 ^(c) (en valeur absolue)	-1,8%
Réduction des émissions de CO ₂ indirectes (achats et utilisation des équipements Thales)	-7% en 2023 ^(c) (en valeur absolue) -15% en 2030 ^(c) (en valeur absolue)	-1,7%
Taux de recyclage des déchets non dangereux (hors exceptionnels)	> 75% d'ici 2023	60%
Pourcentage de femmes dans les recrutements (cible long terme)	40%	33%
Pourcentage de femmes dans les responsabilités les plus élevées (cible long terme)	30%	17%
Pourcentage de comités de direction comportant au moins 3 femmes (cible long terme)	100%	50%

(a) Hors déchets exceptionnels. (b) Données intégrant Gemalto. (c) Année de référence 2018.

PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ



Lancé en 2000 par les Nations Unies, le Pacte Mondial (*Global Compact*)⁽¹⁾ constitue à la fois une plateforme politique et un cadre concret pour les organisations qui s'engagent à exercer leurs activités durablement. Pour les entreprises, cette initiative vise à intégrer dans leurs stratégies et leurs activités dix principes universellement acceptés. Plus de 9 900 entreprises dans 159 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 fait partie des 636 entreprises classées *Global Compact Advanced* dans le monde (6 % du total des entreprises adhérentes au *Global Compact*).

Droits de l'Homme

Principe 1

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

Pages 5, 22-23, 36-37, 39

Principe 2

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

Pages 5, 22-23, 28-29

Normes du travail

Principe 3

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

Pages 22-23, 34

Principe 4

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

Pages 22-23, 36-37

Principe 5

L'abolition effective du travail des enfants.

Pages 5, 22-23, 36-37

Principe 6

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

Pages 22-23, 34, 36-37

Environnement

Principe 7

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

Pages 16-17, 22-23

Principe 8

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

Pages 5, 22-23, 37, 38

Principe 9

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

Pages 22 à 25, 37, 38

Lutte contre la corruption

Principe 10

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

Pages 5, 22-23, 28-29

(1) www.unglobalcompact.org

À PROPOS DE CE RAPPORT

Dans un Groupe aussi mondialisé et diversifié que Thales, la responsabilité d'entreprise est indissociable des notions de sécurité et de performance. Au-delà des motivations juridiques et éthiques, elle constitue ainsi 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 présente la stratégie, la gouvernance et les performances financières et extra-financières 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 l'ensemble de ses parties prenantes.

MÉTHODOLOGIE

Un groupe de travail interne, piloté par la Direction Éthique, Intégrité 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 d'Enregistrement Universel 2019 et renvoie vers ce dernier chaque fois que nécessaire. Ce rapport a pour objectif de détailler la manière dont Thales interagit avec son écosystème et utilise les capitaux pour **créer de la valeur** à court, moyen et long termes.

PÉRIMÈTRE

Le rapport couvre l'exercice 2019 (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019). Il inclut des perspectives à moyen et long termes, proposant ainsi une **vision prospective du Groupe** dans son environnement.

PLUS D'INFORMATIONS

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

AUTRES PUBLICATIONS DE THALES



Document
d'Enregistrement
Universel 2019



Présentation de Thales



Responsabilité de Thales :
les documents clés

Code d'éthique
Code de conduite – Prévention de la corruption
et du trafic d'influence
Guide d'utilisation du dispositif d'alerte interne

Thales tient à remercier les collaborateurs du Groupe pour leur contribution.
Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC
issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

CRÉDITS PHOTOS

Sommaire : © Getty Images • **page 4** : © Eric M - Encre Noire • **page 11** : © Tous droits réservés, Light Ex Machina, 2019 • **page 13, de haut en bas** : © Infraestruturas de Portugal - João Correia de Thales & José Clemente de IP / © Thales / © Getty Images - Kiyoshi Hijioki / © Thales Alenia Space_ Imag[IN] / © Thales • **page 14-15** : © ESA-Pierre Carril • **page 25, de haut en bas** : © ESA - ATG medialab / NASA / JPL / © Government of Dubai - Road and Transport Authority (RTA) • **page 28** : © Shutterstock • **page 32-33** : © AlpTransit Gotthard AG • **page 37** : © Dassault Aviation - S. Randé.



THALES

Tour Carpe Diem
31 place des Corolles
92098 Paris La Défense cedex
France
Tél. : +33 (0) 1 57 77 80 00

>www.thalesgroup.com<

