



PROTECT

Rapport intégré RSE 2025

THALES
Building a future we can all trust

Profil	3
Éditorial Patrice Caine	4
Faits marquants 2025	6
Stratégie et performance financière	8
Activités	10
Création de valeur	12
Une gouvernance adaptée aux enjeux du Groupe	14

SOMMAIRE

1	Notre programme de développement durable	17
	La RSE, une priorité stratégique pour Thales	18
	Stratégie et performance RSE	20
	Une gouvernance au service de nos ambitions RSE	24
	Une analyse des enjeux de durabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur	26
	Dialogue et partage de la valeur avec les parties prenantes	28

2	Société	31
	Protéger sur tous les fronts	32
	Innover pour une société durable et de confiance	36
	Promouvoir l'éthique des affaires	38
	Agir pour un numérique éthique	40
	Développer une chaîne d'approvisionnement responsable	42
	Susciter des vocations scientifiques	44

3	Planète	50
	Piloter les risques environnementaux	51
	Réduire notre empreinte carbone et celle de nos partenaires et clients	53
	Écoconception : concevoir autrement	55
	Économie circulaire : réduire, réutiliser, recycler	59

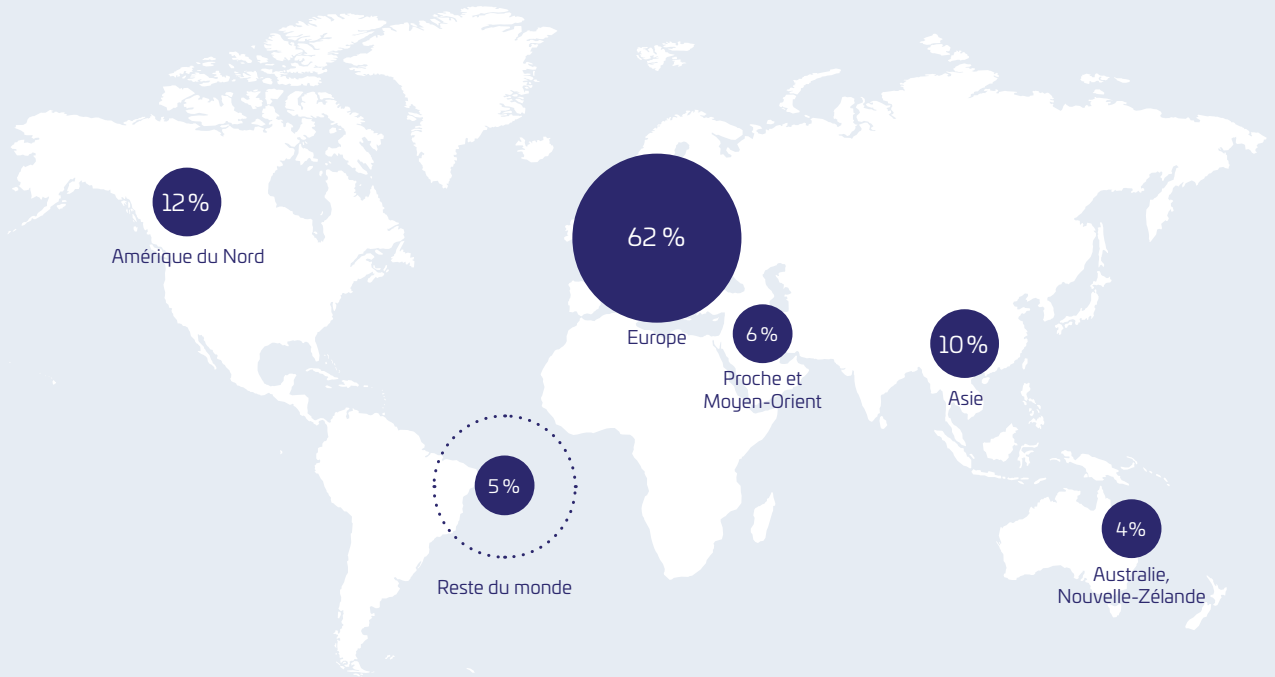
4	Collaborateurs	64
	Attirer et valoriser les talents	65
	Offrir des opportunités de développement à chacun	67
	Bâtir une culture inclusive	69
	Favoriser la mixité	71
	Veiller à la sécurité, à la santé et au bien-être de nos équipes	73

	Notations et tables de concordance	81
--	------------------------------------	----

Profil

Thales (Euronext Paris : HO) est un *leader* mondial des hautes technologies pour les secteurs de la Défense, de l'Aérospatial et de la Cybersécurité & Digital. Son portefeuille de produits et de services innovants contribue à répondre à plusieurs défis majeurs : souveraineté, sécurité, durabilité et inclusion.

Le Groupe consacre 4,5 milliards d'euros par an à la Recherche & Développement dans des domaines clés, en particulier pour les environnements critiques, tels que l'Intelligence Artificielle, la Cybersécurité, le Quantique et les technologies du *Cloud*. Thales compte plus de 85 000 collaborateurs dans 65 pays. En 2025, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22,1 milliards d'euros.



2025 EN CHIFFRES

22,1 Mds€
Chiffre d'affaires

65
pays

2 577 M€
Free cash-flow opérationnel

85 000
collaborateurs

-75,2 %
Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2)*

4,5 Mds€
de R&D dont **1,328 Md€** autofinancée

-15,4 %
Émissions de CO₂ (scope 3)*

*En valeur absolue et en référence à 2018.

Éditorial Patrice Caine

Dans un contexte géopolitique particulièrement instable, Thales a réaffirmé en 2025 la constance de ses engagements RSE. **Plus l'horizon est incertain, plus ces derniers doivent servir de points de repère et fournir un cap à notre action.**

À cet égard, je tiens à souligner notre détermination de longue date à promouvoir les sciences et les technologies au sein de notre Groupe et auprès du grand public. Car les valeurs et les méthodes propres à la science se trouvent au cœur de l'ADN et de la raison d'être de Thales : « Construisons ensemble un avenir de confiance ».

C'est cette conviction de l'importance de la science comme boussole dans un monde troublé qui nous a amenés à lancer en 2025 la première édition du prix *STEM for ALL*. Cette bourse, et le dispositif de mentorat qui l'accompagne, visent à encourager les étudiants à s'engager dans des cursus scientifiques. Forte de ce premier succès, cette initiative verra dès 2026 son périmètre et son ambition renforcés.

La science, nous le savons, se trouve au cœur de nos ambitions en matière de R&D et constitue aussi une clé de notre compétitivité. La R&D est fondamentale dans la construction de l'avenir de Thales et les technologies sur lesquelles travaillent nos 34 000 chercheurs et ingénieurs joueront un rôle déterminant pour permettre à nos clients de disposer de nouveaux moyens de faire face à leurs défis les plus critiques. Cet engagement en faveur de l'innovation s'est traduit, cette année encore, par des accomplissements remarquables, récompensés par l'obtention d'un treizième prix Clarivate en 2026, qui classe une nouvelle fois Thales parmi les cent organisations les plus innovantes au monde.

Le rôle clé de la science et de l'innovation se manifeste aussi par l'attractivité de notre marque employeur vis-à-vis des futurs ingénieurs, confirmée par notre première place au classement Universum des entreprises préférées par les étudiants inscrits dans ces cursus en France cette année.

Enfin notre attachement à la science est lié à la détermination que nous mettons à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés en matière de protection de l'environnement et de lutte contre le réchauffement climatique : la *Planète* constitue l'un des trois piliers de notre programme de développement durable PROTECT. 2025 se situe dans le prolongement



PATRICE CAINE
Président-directeur général

d'une dynamique vertueuse, avec d'excellents résultats pour tous nos indicateurs environnementaux, notamment en ce qui concerne la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à nos opérations. Nous continuerons à renforcer notre action sur l'ensemble de la chaîne de valeur, avec nos fournisseurs et clients.

Les deux autres piliers du programme PROTECT, dédiés respectivement aux *Collaborateurs* et aux enjeux de *Société*, ne sont pas en reste : nous progressons sur tous les objectifs que nous nous sommes assignés à l'horizon 2030. Nous voulons devenir une entreprise apprenante, offrir un environnement de travail encore plus épanouissant, mais aussi plus inclusif et aux meilleurs standards mondiaux en matière de sécurité.

Nous visons à renforcer notre contribution à un monde plus responsable et durable grâce à la technologie en étant exemplaires en matière d'éthique, notamment numérique, et en veillant à la cyberprotection des actifs critiques.

Sur ce dernier point, je voudrais mettre en avant une fois de plus le rôle essentiel de nos activités de défense et de sécurité, tant physiques que numériques. L'instabilité géopolitique a accéléré la compréhension de leur importance décisive pour garantir la capacité de nos sociétés à se projeter vers un avenir durable, mais il faut aller plus loin.

Face à la multiplication des menaces et à la sophistication croissante des cyberattaques, la défense et la sécurité doivent apparaître à tous comme les fondements mêmes de notre autonomie et de notre résilience collective. Qu'il s'agisse de protéger l'intégrité de nos infrastructures vitales ou de garantir l'invulnérabilité des espaces numériques, nous sommes fiers chez Thales de fournir des technologies qui permettent à nos clients d'agir pour davantage de stabilité et de confiance en l'avenir.

Je forme donc le vœu que cette prise de conscience continue de progresser et qu'elle soit aussi durable qu'est notre engagement à œuvrer pour un monde plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus inclusif.

Faits marquants 2025



FÉVRIER 2025 – IA DE CONFIANCE

Thales renforce sa stratégie mondiale d'IA de confiance avec le déploiement international de cortAix.

L'accélérateur en IA pour les systèmes critiques cortAix compte deux nouvelles implantations : une au Royaume-Uni et une autre à Singapour. Lors du Sommet pour l'Action sur l'IA en février, le Groupe a souligné son expertise en IA hybride, désormais intégrée dans plus de 100 produits. Un partenariat avec Dassault Aviation, en faveur d'une IA souveraine, a été signé en novembre.



JUIN 2025 – RSE

Thales, première entreprise préférée des jeunes ingénieurs en France en 2025.

Thales se classe en première position du palmarès Universum des employeurs les plus attractifs pour les étudiants d'écoles d'ingénieurs en France.

Les étudiants ont notamment plébiscité la capacité d'innovation du Groupe et ses opportunités d'évolution professionnelle.



JUIN 2025 – DÉFENSE

Lancement de COMINT, une charge de guerre électronique légère et télé-opérée.

À l'occasion du Paris Air Show, Thales a dévoilé COMINT, un capteur compact pour drones. Le Groupe a conclu plusieurs accords majeurs, notamment avec Boreal SAS pour des munitions télé-opérées longue portée et avec Edge Group pour des systèmes électro-optiques.



SEPTEMBRE 2025 – AVIATION CIVILE

Thales a signé un contrat majeur avec la compagnie aérienne IndiGo.

Ce projet d'envergure prévoit la maintenance avionique des 1 200 Airbus A320 de la compagnie sur 11 ans, pour un montant de plus de 100 millions d'euros. Englobant les 430 appareils actuellement en service, ainsi que les 800 en commande, ce partenariat vise à réduire les temps d'immobilisation et à optimiser la rotation des avions, tout en consolidant la présence de Thales en Inde.



SEPTEMBRE 2025 — DÉFENSE

Thales contributeur majeur au succès du SAMP/T NG sélectionné par le ministère de la défense danois.

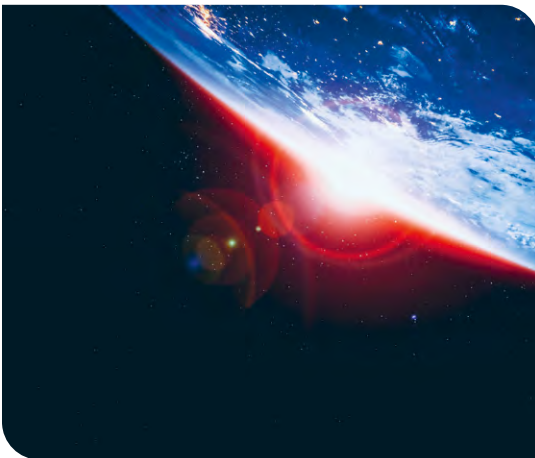
Le système SAMP/T NG est un système sol-air mobile franco-italien conçu pour intercepter et détruire des missiles balistiques, avions et drones à moyenne portée. Thales, intégrateur du système SAMP/T NG en collaboration avec MBDA, fournit le radar de surveillance et de défense aérienne Ground Fire qui offre des performances remarquables avec une portée allant jusqu'à 400 kilomètres.



OCTOBRE 2025 — CYBER & DIGITAL

Thales lance la première carte à puce européenne conçue pour résister aux futures menaces liées aux ordinateurs quantiques.

Certifiée au plus haut niveau de sécurité de l'ANSSI, cette nouvelle génération de carte intègre des mécanismes de protection renforcés et des signatures numériques spécialement développées pour garantir la sécurité des données sur le long terme.



OCTOBRE 2025 — AÉROSPATIAL

Thales signe avec Airbus et Leonardo un protocole d'accord pour la création d'un nouvel acteur spatial européen majeur.

Capacité d'innovation, autonomie stratégique, compétitivité européenne... Cette initiative, si elle aboutit, permettra à ce nouvel acteur de démultiplier la force de frappe des trois entreprises en regroupant leurs activités de production de satellites et les services associés. La nouvelle entité regrouperait environ 25 000 personnes à travers l'Europe. Avec un chiffre d'affaires annuel autour de 6,5 milliards d'euros (fin 2024, *pro forma*) et un carnet de commandes représentant plus de trois années de chiffre d'affaires, elle disposerait d'une taille critique lui permettant d'être innovante et compétitive à l'échelle mondiale.

Stratégie et performance financière

Cinq priorités stratégiques

Avec un portefeuille de solutions à haute valeur ajoutée sur ses marchés clés, Thales a progressé en 2025 sur l'ensemble de ses priorités stratégiques.

01

MISE À DISPOSITION DE SOLUTIONS HAUT DE GAMME POUR ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE

Portefeuille de solutions innovantes dans toutes les activités. Plus de 80 % du chiffre d'affaires réalisé sur des marchés en forte croissance, avec une présence dans 65 pays.

Avancées 2025

- Solide croissance des activités Défense
- Lancement de nouvelles solutions associant les technologies de Thales et d'Imperva, dont File Activity Monitoring

04

ATTRACTIVITÉ EMPLOYEUR

Attraction et fidélisation des talents grâce à 60 partenariats universitaires dans plus de 10 pays et au développement d'une culture d'apprentissage continu fondée sur les nouvelles technologies (entreprise apprenante).

Avancées 2025

- Entreprise préférée des jeunes Français selon le classement Universum
- Plus de 35 académies internes en place

02

PREMIUMISATION DE L'OFFRE

Développement des avantages compétitifs des clients grâce à la fiabilité des livraisons, à l'intégration de technologies disruptives pour améliorer les performances opérationnelles et à un service client de qualité.

Avancées 2025

- Investissement dans des capacités additionnelles sur les sites de Cholet (France), Hengelo (Pays-Bas) et Gdansk (Pologne)
- Contrat de maintenance d'une durée de 11 ans pour 1 200 avions de la compagnie IndiGo

05

CONSOLIDATION DU LEADERSHIP EN MATIÈRE DE RSE

Programme de développement durable PROTECT : 9 objectifs à horizon 2030 pour contribuer à une société plus sûre, plus respectueuse de l'environnement et plus inclusive.

Avancées 2025

- Atteinte de tous les objectifs RSE 2025
- « A List » du CDP pour le changement climatique (3^e année consécutive) et, pour la première fois, note A- dans la gestion de l'eau

03

RECOURS À DES TECHNOLOGIES DISRUPTIVES

34 000 ingénieurs et 4,5 Mds€ investis en R&D (dont 1,3 Md€ autofinancés), pour intégrer des technologies de rupture dans les produits : IA de confiance, *edge computing*, cryptographie, *open source*, 6G et quantique.

Avancées 2025

- Lancement de cortAIx, l'accélérateur d'IA de Thales, au Royaume-Uni (200 experts) et à Singapour
- Lancement de la première carte à puce en Europe certifiée haute sécurité (cryptographie post-quantique)

Une performance financière solide en 2025

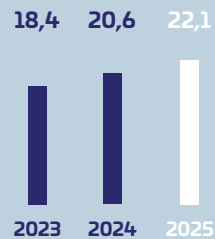
Chiffre d'affaires

22,1 Mds€

Chiffre d'affaires

+8,8 %

de croissance organique⁽¹⁾



Répartition du chiffre d'affaires

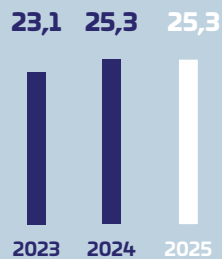
55 % DÉFENSE
45 % CIVIL



Prises de commandes

25,3 Mds€

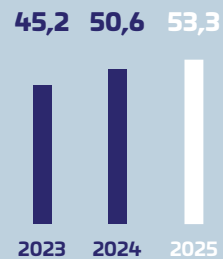
+ 1 % de croissance organique⁽¹⁾



Carnet de commandes

53,3 Mds€

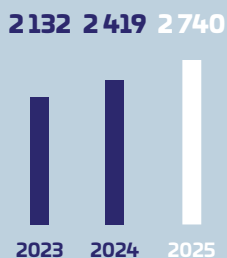
+ 7 % de croissance organique⁽¹⁾



EBIT Ajusté

2 740 M€

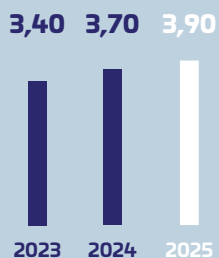
+ 14 % de croissance organique⁽¹⁾



Dividende par action

3,90 €⁽²⁾

+ 5,1 % d'augmentation⁽²⁾



(1) À périmètre et taux de change constants.

(2) Proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Activités

Trois marchés de haute technologie

Les activités de Thales se concentrent sur trois marchés de haute technologie portés par une croissance durable sur le long terme : **Défense**, **Aérospatial**, et **Cyber & Digital**. Dans chacun de ces secteurs, les solutions développées aident les clients du Groupe à maîtriser des environnements toujours plus complexes pour prendre les décisions les plus rapides et les plus efficaces.

Défense

Aider les États, les forces armées et les organisations à mieux se protéger et à assurer la sécurité des citoyens et des infrastructures.

N°1 MONDIAL
Sonars⁽¹⁾

N°1 MONDIAL
Défense aérienne avancée⁽¹⁾

56 % du chiffre d'affaires du Groupe

▲ 12 234 M€ de ventes

+12,2 % de ventes vs. 2024 (croissance organique⁽²⁾)

13,2 % Marge d'EBIT Ajusté



- Solutions de radiocommunications
- Réseaux et systèmes d'infrastructures sécurisés
- Systèmes de protection et de commandement : champ de bataille numérisé, combat collaboratif
- Technologies de cybersécurité
- Solutions de surveillance et de renseignement : radars, optronique
- Véhicules militaires blindés

LEVIERS DE CROISSANCE :

- Augmentation des budgets militaires, en particulier en Europe mais pas seulement, dans un contexte de tensions et conflits géopolitiques.
- Numérisation et modernisation rapide des forces armées à travers le monde.
- Demande croissante de solutions souveraines en cyberdéfense.
- Intégration de technologies de rupture telles que l'intelligence artificielle et les technologies quantiques.
- Renforcement des capacités industrielles et innovation en guerre électronique.

Aérospatial

Rendre l'aviation plus sûre, plus efficace et plus écoresponsable ; concevoir des satellites pour défendre et observer la planète et son climat.

N°3 MONDIAL
Avionique de vol⁽¹⁾

N°1 EUROPÉEN
Satellites institutionnels⁽¹⁾

27 % du chiffre d'affaires du Groupe

▲ 5 910 M€ de ventes

+8,7 % de ventes vs. 2024 (croissance organique⁽²⁾)

9,5 % Marge d'EBIT Ajusté



ESPACE

- Télécommunications
- Observation de la Terre
- Sécurisation et défense du territoire
- Navigation par satellite
- Exploration

AÉRONAUTIQUE

- Reconnaissance faciale et sécurité dans les aéroports
- Contrôle du trafic aérien
- Avionique connectée
- Drones et mobilité urbaine aérienne
- Expérience passagers
- Simulation et formation

LEVIERS DE CROISSANCE :

- Développement solide et continu du trafic aérien.
- Croissance de l'aviation civile portée par la rénovation des flottes et par l'accroissement de la production de nouveaux appareils commerciaux pour répondre à la hausse du trafic aérien.
- Renforcement de la connectivité sécurisée à bord et dans les infrastructures.
- Progression des investissements gouvernementaux dans le spatial civil et militaire.
- Transition vers une aviation et une industrie spatiale plus durables.

Cyber & Digital

Protéger les infrastructures vitales et les services numériques essentiels contre les cyberattaques ; créer de la confiance dans un monde connecté.

N°1 MONDIAL
Identité civile⁽¹⁾

N°1 EUROPÉEN
Sécurité des données⁽¹⁾

17 % du chiffre d'affaires du Groupe

▼ 3 852 M€ de ventes

-0,9 % de ventes vs. 2024 (croissance organique⁽²⁾)

13,7 % Marge d'EBIT Ajusté



- Solutions de cybersécurité
- Services bancaires et de paiement
- Protection du *cloud* et gestion des identités et des accès
- Solutions d'identité et de biométrie
- Solutions d'authentification des utilisateurs et des appareils auprès des réseaux mobiles

LEVIERS DE CROISSANCE :

- Augmentation et intensification des cyberattaques.
- Besoin accru de solutions d'authentification, de protection des données et des applications dans le *cloud*.
- Forte croissance des marchés de la cybersécurité, du *cloud*, de la connectivité mobile et des identités numériques.
- Digitalisation des cartes SIM, des moyens de paiement et des documents d'identité.
- *Leadership* en cybersécurité grâce à un portefeuille élargi de solutions et produits innovants.

(1) Données internes Thales.

(2) À périmètre et taux de change constants.

Création de valeur

Modèle d'affaires

Nos clients :

FORCES ARMÉES

Nos activités :

DÉFENSE

Nos 4 atouts stratégiques :

- 1 Une R&D d'exception au cœur d'un écosystème d'innovation mondial
- 2 Une implantation mondiale

NOTRE RAISON D'ÊTRE :
Construisons ensemble
un avenir de confiance

- 3 Un portefeuille unique de compétences numériques
- 4 Une profonde connaissance de ses marchés

CYBER & DIGITAL

OPÉRATEURS D'INFRASTRUCTURES CRITIQUES

AGENCES GOUVERNEMENTALES

AÉROSPATIAL

CLIENTS COMMERCIAUX

RESSOURCES

DES COLLABORATEURS FORMÉS ET FIDÉLISÉS

- **85 000 salariés** (dont 27,6 % de femmes)
- **93,3 %** de contrats à temps plein ; **97,5 %** de contrats à durée indéterminée
- **34 000 ingénieurs**
- **17,5 heures de formation** en moyenne par collaborateur en 2025
- **36 académies** internes de formation à disposition des salariés

DES MARCHÉS DIVERSIFIÉS ET UN SOCLE INDUSTRIEL SOLIDE

- **3 secteurs d'activité** : Défense, Aérospatial, Cyber & Digital
- Répartition du CA : 55 % Défense / 45 % Civil
- Implantation dans **65 pays**
- **21 sites** regroupant plus de 1 000 personnes
- R&D de technologies à fort potentiel environnemental : nanoneurones, lasers permettant la production d'énergie par fusion thermonucléaire, antennes quantiques
- Capex de croissance et de maintenance

L'INNOVATION AU CŒUR DE NOTRE ADN

- **4,5 Mds€** de R&D dont **1,3 Md€** autofinancée
- **Plus de 40 %** des collaborateurs du Groupe contribuant aux activités technologiques, de la recherche à l'ingénierie
- Plus de **800 experts** de l'intelligence artificielle

UNE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE CENTRÉE SUR LE CARBONE

- **864 006 MWh** d'énergie consommée
- Émissions de GES sur les scopes 1 et 2 de 55 kt CO₂e
- Émissions de GES sur le scope 3 de 8 778 kt CO₂e

UN CADRE ÉTHIQUE EXIGEANT

- Politique de non-engagement dans la conception, production et vente d'armes controversées
- **Certification ISO 37001** (Système de management anticorruption)
- **8 086 collaborateurs** formés à la prévention de la corruption, soit **100 % de la population ciblée**
- **100 %** de nouveaux fournisseurs engagés sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'entreprise de Thales
- Une des seules entreprises de son secteur à avoir adopté **une Charte éthique du numérique**

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

- Structure actionariale solide (État français et Dassault Aviation)
- Une dette nette maîtrisée de **1,62 Md€** au 31 décembre 2025
- Une génération de *free cash-flow* opérationnel élevée et durable (2,577 Mds€)
- Un profil de crédit très solide (A- S&P, A2 Moody's)

VALEUR CRÉÉE

POUR NOS COLLABORATEURS

- **9,48 Mds€** de masse salariale
- **21,78 % de femmes** aux plus hauts niveaux de responsabilité en 2025
- **69,23 %** de Comités de direction comprenant au moins 4 femmes en 2025
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de **1,50**
- Indice d'engagement des salariés de **76 %**

POUR NOS FOURNISSEURS ET NOS PARTENAIRES

- **17 000 fournisseurs**
- **10,6 Mds€** d'engagements d'achats pris en 2025, dont **3,1 Mds€** d'achats en France auprès de plus de **3 800 PME** et **ETI**
- **+3 000 startups** référencées depuis 2016
- Label « **Relations Fournisseurs et Achats Responsables** » en France

POUR LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

- Un portefeuille de plus de **22 000 brevets** et **400 nouvelles demandes** de brevets en 2025
- Classé pour la 13^e fois parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde par Clarivate
- **Leader** en termes de publications dans le domaine de la physique en Europe selon la revue scientifique internationale Nature

POUR LA PLANÈTE

- **Baisse de 75,2 %** des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2, et de **15,4 %** des émissions de CO₂ du scope 3 en valeur absolue par rapport à 2018 (objectifs 2030 validés par la SBTi)
- Solutions d'optimisation des trajectoires de vol afin de réduire les émissions de CO₂ de l'aviation civile de **10 %** d'ici à 2030
- Satellites de **Thales Alenia Space** au cœur des programmes majeurs d'océanographie et de surveillance de l'environnement
- Décarbonation des fournisseurs

POUR LA SOCIÉTÉ

- **+70 pays** protègent leur population et leur territoire grâce aux équipements Thales
- **Deux avions sur trois** décollent et atterrissent grâce à un équipement Thales
- **+30 000 organisations** utilisent les technologies de gestion des identités et de protection des données de Thales
- **150 000 Mds€** de transferts de fonds interbancaires protégés chaque année
- **300 programmes** d'identité à travers le monde adossés à des solutions développées par Thales
- Plus de **257 000 jeunes** sensibilisés aux métiers dans les sciences et technologies par les initiatives *Vocation Makers*

POUR NOS INVESTISSEURS

- **Forte hausse du chiffre d'affaires**
- 28 grandes commandes d'un montant unitaire supérieur à **100 ME**
- 40 % du Résultat net ajusté distribué sous forme de dividendes
- Augmentation de 13,3 % de l'EBIT Ajusté
- Intégration du CAC 40 ESG en septembre 2024

Une gouvernance adaptée aux enjeux du Groupe

Thales est une société anonyme à Conseil d'administration. La composition de ce Conseil est régie par le pacte d'actionnaires conclu entre ses deux principaux actionnaires, à savoir l'État français et son Partenaire Industriel (Dassault Aviation).

Un Conseil d'administration expérimenté et équilibré⁽¹⁾

Nombre d'administrateurs partageant la compétence (hors PDG)

Aéronautique ou spatial	10
Défense	9
Cyber ou digital	3
R&D	3
Direction générale	9
Multiculturel	11
Finances	6
Opérations/Ingénierie/ Production	5
RH / RSE	6

16

administrateurs

25%

d'administrateurs indépendants⁽²⁾



50% d'hommes

50% de femmes

● Connaissance des métiers du Groupe

● Compétences fonctionnelles

● Compétences transversales

Implication du Conseil d'administration

9

réunions en 2025

93%

Taux de participation

3 comités spécialisés :

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

Composé de cinq administrateurs et présidé par le PDG, ce comité est en charge d'examiner la stratégie RSE du Groupe et d'assurer le suivi de ses résultats.

Travaux du Conseil d'administration

Outre les sujets récurrents, le Conseil a traité :

- le suivi des principaux enjeux stratégiques des différents domaines d'activité du Groupe ;
- le suivi du projet de partenariat spatial Bromo conclu avec les groupes Airbus et Leonardo ;
- les opportunités d'acquisition ;
- le plan industriel ;
- la mise en place du plan annuel de LTI (*Long term incentive*) avec conditions de performance, applicable aux salariés du Groupe ;
- la préparation du second rapport de durabilité à paraître en 2026 ;
- et les objectifs Carbone et Mixité.

(1) Au 31 décembre 2025.

(2) Taux calculé sur l'ensemble des membres. Il augmente à 31 % en excluant du dénominateur les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant des salariés actionnaires.

(3) Rémunération du Président-directeur général divisée par la médiane des salaires de Thales en France.

Composition du Comité exécutif

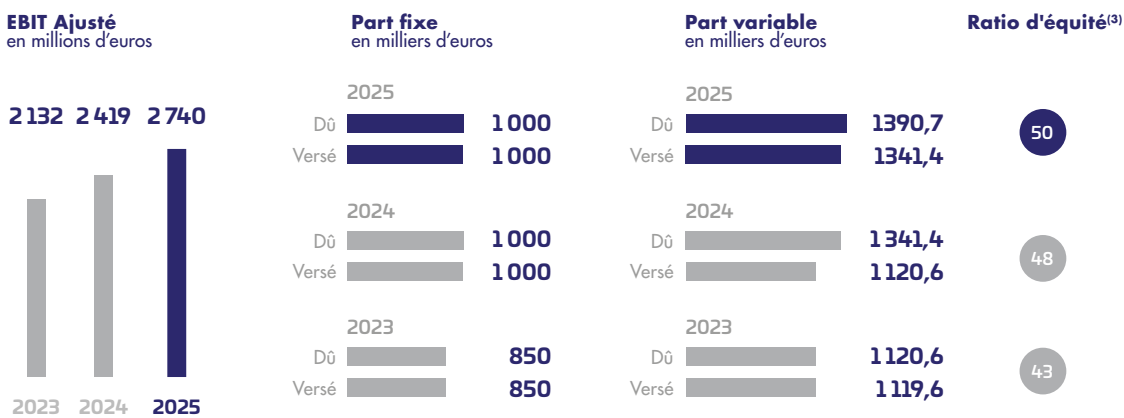
14

membres dont :

- 10 hommes, 4 femmes
- 7 Directeurs généraux adjoints responsables de pôle d'activités
- 6 Directeurs généraux responsables de fonctions transverses

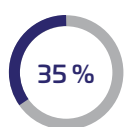
Principes de rémunération du Président-directeur général

Rémunération et ratio d'équité



Critères de la rémunération variable annuelle 2025

Critères financiers



EBIT Ajusté



Prises de commandes



Free cash-flow
opérationnel

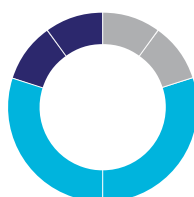
Critères non financiers



- La stratégie et la R&D (3 %)
- Les actions opérationnelles transverses (3 %)
- Les talents et les ressources humaines (4 %)
- Critères RSE (15 %)

Critères de performance pour la rémunération — Plan LTI 2025

- 10%**
Atteinte des objectifs de réduction d'émissions de CO₂ du Groupe
- 10%**
Atteinte de l'objectif mixité du Groupe, part des femmes dans des postes de direction
- 30%**
Free cash-flow opérationnel cumulé 2025-2027



- 10%**
Total Shareholder Return comparé à l'indice CAC 40
- 10%**
Total Shareholder Return comparé à l'indice EURO STOXX A&D
- 30%**
Croissance organique du chiffre d'affaires 2025-2027

- Critères RSE
- Critères opérationnels
- Critères externes



PROTECT



Prolongez la lecture
sur [thalesgroup.com](https://www.thalesgroup.com)

Notre programme de développement durable

1

La RSE, une priorité stratégique pour Thales	18-19
Stratégie et performance RSE	20-23
Une gouvernance au service des ambitions RSE	24-25
Une analyse des enjeux de durabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur	26-27
Dialogue et partage de la valeur avec les parties prenantes	28-29

La RSE, une priorité stratégique pour Thales

Entretien croisé



Philippe Keryer

Directeur général, Stratégie, Recherche et Technologie



Isabelle Simon

Directrice générale, Secrétariat général

Dans un contexte géopolitique de plus en plus tendu, pourquoi la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) s'affirme-t-elle comme un enjeu central pour Thales ?

Philippe Keryer — Le contexte géopolitique impose en effet une accélération de la production et des développements technologiques pour répondre à l'urgence des besoins de défense, en Europe notamment. À cet égard, la RSE influence nos choix industriels comme notre développement commercial, et ce dans tous nos domaines d'activité. En tant qu'acteur dans les domaines civils et de la défense, nos solutions répondent à une logique de « double usage » responsable, répondant ainsi aux attentes de nos parties prenantes, qui exigent de Thales une grande exemplarité en matière d'éthique, d'impact social et environnemental.

On parle souvent de tension entre exigences de souveraineté et impératifs RSE. Est-ce vraiment conciliable ? Les activités de Thales ne risquent-elles pas d'être ralenties par ces exigences ?

Isabelle Simon — Au contraire, c'est une dynamique positive : la RSE renforce notre attractivité, la confiance de nos clients et investisseurs, et ainsi la compétitivité globale du Groupe à long terme. Nos efforts en matière de développement durable nous permettent de rester innovants et d'anticiper les attentes de nos clients. Concrètement, nos solutions – que ce soient des radars, des satellites, des systèmes de cybersécurité ou des équipements avioniques – doivent intégrer pleinement les enjeux éthiques et environnementaux. Il s'agit aussi d'assurer la transparence, la résilience des chaînes logistiques et la protection des données personnelles. Ces thématiques sont au cœur de notre programme de développement durable, PROTECT.



SkyDefender : le dôme intégral de défense aérienne et antimissile doté d'intelligence artificielle, une solution Thales au service de la protection des sociétés.

P. K. — En cybersécurité, par exemple, la confiance autour de la souveraineté des données conditionne directement les décisions d'achat. Notre savoir-faire en la matière est donc essentiel. De même, dans l'exportation de nos équipements de défense ou lorsque nous répondons à des appels d'offres dans la cybersécurité et l'IA, démontrer notre engagement envers les droits humains nous permet de renforcer notre légitimité et de conquérir de nouveaux marchés.

Pourquoi Thales fait-il de la transmission de la culture scientifique une priorité de sa politique RSE ? En quoi cela répond-il à la fois aux besoins de l'entreprise et à un enjeu de société ?

I. S. — Notre engagement sociétal fait en effet de la promotion de la culture scientifique une priorité majeure. Les matières scientifiques ont trop souvent été délaissées, les classements PISA le montrent. Ainsi, renforcer l'attractivité de l'étude des sciences et des carrières scientifiques, par exemple au travers de notre programme de bourse et de mentorat *STEM for ALL*, est indispensable pour assurer la relève des talents dans le contexte de croissance et d'innovation qui est le nôtre. Mais au-delà de nos besoins, les sciences sont essentielles à la société tout entière pour renforcer la capacité d'analyse, l'esprit critique et la compréhension globale des enjeux technologiques. La culture scientifique ne bénéficie donc pas seulement à l'industrie, elle est essentielle au bon fonctionnement des démocraties, permettant à chacun de mieux décrypter l'information et de saisir la portée des évolutions technologiques. Cet engagement est complété par notre politique de formation continue et nos actions en faveur de l'inclusion, pour que Thales soit une entreprise apprenante et inclusive, prête à relever les défis de demain.



Concrètement, quelles sont les prochaines étapes pour Thales dans cette alliance entre croissance, innovation et responsabilité sociétale et environnementale ?

I. S. — Le programme PROTECT est déployé dans toutes nos activités et nous anticipons, par des initiatives concrètes, les sujets qui montent en puissance : l'économie circulaire et la gestion des matériaux critiques, la décarbonation de toute notre chaîne de valeur et le déploiement d'une IA éthique et de confiance via cortAlx. Ainsi, PROTECT associe souveraineté technologique, croissance durable et innovation responsable, car nous sommes convaincus que l'avenir de la défense, de l'aéronautique et du cyber et digital repose non seulement sur l'excellence technologique mais aussi sur notre engagement environnemental et sociétal.

Stratégie et performance RSE

Défense, aérospatial, hautes technologies : Thales conçoit des solutions destinées à répondre à des besoins critiques et à protéger les infrastructures essentielles, dans un contexte marqué par des enjeux de souveraineté, de sécurité et de durabilité. Notre programme de développement durable PROTECT structure les ambitions du Groupe autour de neuf engagements à l'horizon 2030, répartis en trois piliers : Société, Planète et Collaborateurs.

Les trois piliers de notre stratégie

1

SOCIÉTÉ

Contribuer à des sociétés plus responsables et plus durables grâce à la technologie.



ACTIVITÉS

Nous déployons des solutions qui contribuent au développement durable de nos clients.



ÉTHIQUE

Nous appliquons des standards élevés d'éthique et de conduite responsable des affaires.



COMMUNAUTÉS

Nous partageons la puissance de la technologie avec nos communautés.

2

PLANÈTE

Changer nos modes de fonctionnement pour respecter les limites de la planète.



CLIMAT

Nous agissons pour un futur bas-carbone.



RESSOURCES

Nous optimisons notre empreinte, depuis la conception jusqu'à la fin de vie.



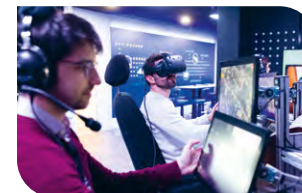
NATURE

Nous veillons à une gestion responsable des ressources naturelles.

3

COLLABORATEURS

Construire ensemble un environnement professionnel inclusif et attractif, où chacun peut donner le meilleur de lui-même.



ENTREPRISE APPRENANTE

Nous développons le potentiel de chaque collaborateur.



DIVERSITÉ ET INCLUSION

Nous œuvrons pour un environnement professionnel inclusif où chaque personne compte.



SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Nous sommes tous attentifs à la santé et au bien-être de chacun.

Une performance de durabilité consolidée en 2025

SOCIÉTÉ

Engagement	Indicateur	Baseline	Avancée 2025	Objectif 2030	Statut à fin 2025
Business	Nombre de grandes entreprises et de gouvernements cyberprotégés	2024	Croissance de 2 %	x2	→ Une croissance graduelle dépendante des opportunités de marché.
Éthique	Systèmes et solutions d'IA évalués selon des critères d'IA responsable		65 % du portefeuille de produits évalués afin d'assurer leur conformité aux exigences de l'AI Act européen et de la Charte éthique numérique	100 %	→ Outre le déploiement en cours des méthodes et outils d'évaluation de l'IA, Thales veille à la conformité de ses produits à l'AI Act, règlement européen sur l'intelligence artificielle.
Communautés	Nombre de jeunes sensibilisés par les initiatives STIM		257 000	1 million	→ La mobilisation rapide des équipes a permis d'accélérer sur cet objectif.

PLANÈTE

Engagement	Indicateur	Baseline	Avancée 2025	Objectif 2030	Statut à fin 2025
Climat	Émissions absolues de CO ₂ des scopes 1 et 2, et du scope 3	2018	Scopes 1 et 2 : -75,2 % vs. 2018 Scope 3 : -15,4 % vs. 2018	-50,4 % (scopes 1 et 2) -15 % (scope 3)	→ Les cibles 2030 ont été dépassées. Les émissions carbone des scopes 1 et 2 représentent dorénavant moins de 1 % des émissions du Groupe.
Ressources	Taux de valorisation des déchets non dangereux	2018	88,9 %	95 %	→ La performance du Groupe est en ligne avec la trajectoire 2030.
Nature	Intensité des prélèvements d'eau	2018	-31,3 %	-30 %	→ La cible 2030 a été dépassée dans un contexte de croissance.

COLLABORATEURS

Engagement	Indicateur	Baseline	Avancée 2025	Objectif 2030	Statut à fin 2025
Entreprise Apprenante	Score de l'indice de maturité des compétences		89 sur la base de 24 600 salariés et postes évalués	≥ 70	→ Le déploiement à toutes les équipes du Groupe est en cours via l'initiative Learning Company.
Diversité et inclusion	Part de femmes dans les niveaux de responsabilités les plus élevés		21,8 %	25 %	→ La performance du Groupe est en ligne avec la trajectoire 2030.
Santé et bien-être	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	2018	1,50	≤ 1	→ Le déploiement de la nouvelle feuille de route Santé et Sécurité est en cours.

Une gouvernance au service de nos ambitions RSE

La gouvernance RSE de Thales favorise un alignement stratégique et opérationnel à tous les échelons de l'entreprise.

La Direction Responsabilité Sociétale et Environnementale

Rattachée au Secrétariat Général, la Direction RSE pilote la stratégie, l'expertise et la performance du Groupe en matière de développement durable. Ses pôles « Environnement, Santé et Sécurité » et « Responsabilité Sociale et Sociétale » sont composés d'experts qui élaborent et pilotent les feuilles de route de la politique RSE et animent des réseaux déployés au sein des Activités Mondiales, des pays et des fonctions centrales. Le pôle d'expertise « Performance RSE et Projets » fournit quant à lui les outils, méthodes et éléments de veille en vue d'élaborer et de déployer la stratégie de développement durable, d'apporter du support aux projets RSE et d'assurer le respect des réglementations applicables par le Groupe en matière de RSE.

Un Comité spécialisé du Conseil d'administration

Le Comité stratégique et RSE du Conseil d'administration a pour responsabilité d'examiner la stratégie du Groupe en matière de RSE et d'assurer annuellement le suivi des résultats de celle-ci.

Une instance de décision stratégique RSE au niveau exécutif

Le Comité stratégique RSE, au niveau du Comité exécutif, a pour mission de valider la stratégie et les objectifs de la politique RSE de Thales, ainsi que les indicateurs et cibles associés. Il veille également à l'adéquation des moyens pour soutenir l'ambition et les objectifs RSE du Groupe.

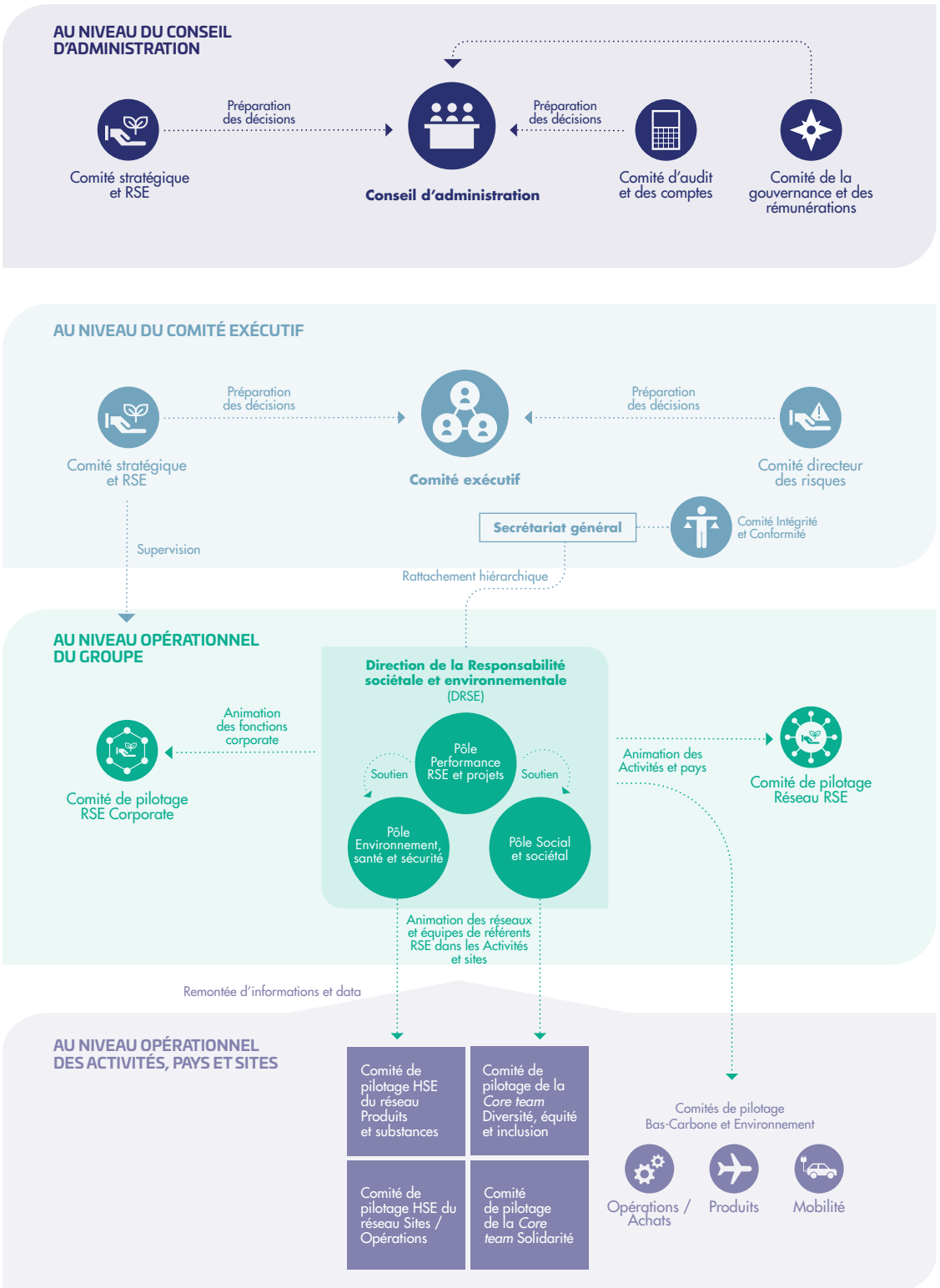
Le Comité directeur des risques valide les résultats de l'analyse de double matérialité de Thales et assure le suivi consolidé des impacts, risques et opportunités (IROs) matériels.

Des instances transversales de pilotage et de coordination de la politique RSE

Le Comité de pilotage RSE Corporate a pour mission de développer et partager les enjeux, les priorités et les initiatives clés en matière de durabilité et d'évaluer périodiquement le déploiement des feuilles de route par rapport aux objectifs. Le Comité de pilotage Réseau RSE permet de déployer les actions RSE sous un prisme principalement stratégique et opérationnel.

Ces deux instances transverses sont complétées par des instances opérationnelles sur la dimension *business* (Activités Mondiales et lignes de produits) comme géographique (pays, régions et sites).

Une gouvernance RSE structurée :



Une analyse des enjeux de durabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Analyse de double matérialité

En 2026, Thales a publié son deuxième rapport de durabilité répondant aux exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Cette directive européenne fixe le cadre du *reporting* extra-financier des entreprises pour renforcer la qualité, la fiabilité et la comparabilité des données publiées.

Afin d'identifier les enjeux de durabilité les plus significatifs pour ses activités, Thales a conduit une analyse dite de « double matérialité ». Cette démarche consiste à identifier, d'une part, les impacts externes (positifs comme négatifs) des activités du Groupe sur son environnement et, d'autre part, les opportunités et risques financiers liés aux enjeux de durabilité pour ses activités. Elle vise à offrir aux instances de gouvernance du Groupe une base solide pour piloter une stratégie durable adaptée à ses enjeux.

Thales a tout d'abord identifié ses principaux enjeux RSE, notamment grâce à un dialogue régulier entretenu avec ses parties prenantes. Ces enjeux ont été précisés pour couvrir l'ensemble des thématiques requises par la CSRD et les normes associées, les *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), tout en tenant compte des spécificités de ses activités et de son modèle d'affaires. Les experts du Groupe ont identifié les impacts, risques et opportunités (IROs) associés aux onze enjeux RSE identifiés comme les plus « matériels ».

Ces enjeux ont été évalués tout au long de la chaîne de valeur de Thales, de l'approvisionnement jusqu'à l'utilisation de ses produits et solutions par ses clients (voir ci-contre). Cette approche permet d'orienter les actions de prévention, d'atténuation et de gestion des risques associés.

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe a mené en 2025 une consultation ciblée auprès d'un panel représentatif de parties prenantes internes et externes, structurée autour d'entretiens, pour renforcer la robustesse de son analyse. Les enseignements issus de cette consultation alimenteront la réflexion sur l'évolution de ses priorités de durabilité.

Chaîne de valeur :

AMONT



Extraction des matières premières
Aluminium, titane, cuivre, terres rares, etc.



Fournisseurs
Systèmes informatiques, grands équipements et systèmes industriels, mécanique, électronique, ingénierie, achats généraux (hors production)



Le panel des fournisseurs de Thales est mondial, avec une prédominance européenne : Europe 75 %, Amérique du Nord 10 %, Reste du Monde 15 %. Les fournisseurs de Thales sont à la fois des grands groupes, des ETI, des PME et des startups.

OPÉRATIONS PROPRES À THALES



Activités aval
Vente et relation clients, service après-vente, gestion de fin de vie des produits



Production industrielle



Activités amont
Recherche et Innovation, achats



Logistique interne
Opérations



Activités de soutien
RH, finance, juridique, marketing, communication, etc.



DÉFENSE ET SÉCURITÉ

AÉROSPATIAL

CYBERSÉCURITÉ ET DIGITAL

AVAL



Fournisseurs aval
Prestataires logistiques



Clients
Clients mondiaux institutionnels, industriels et tertiaires



Utilisateurs finaux / société
Armées, passagers, citoyens, etc.



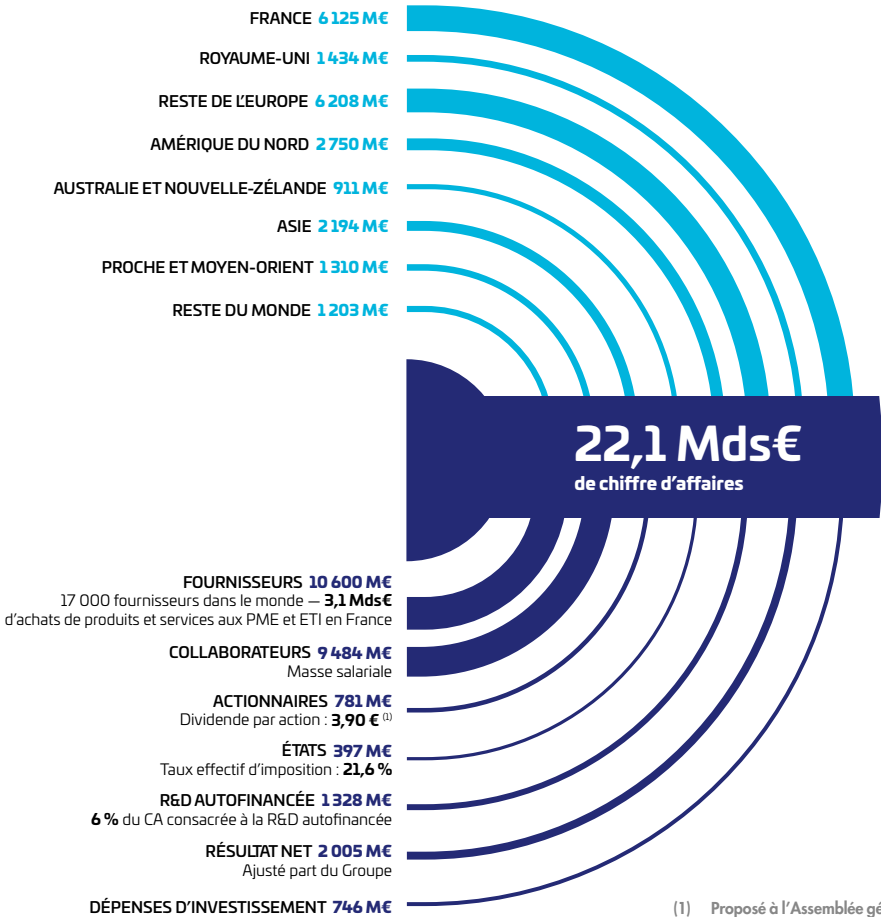
Les quatre grands types de clients sont les forces armées, les agences gouvernementales, les clients commerciaux et les opérateurs d'infrastructures critiques.

- Effectifs
- Communautés touchées
- Climat
- Conduite des affaires
- Spécifique entité
- Chaîne de valeur
- Clients

Dialogue et partage de la valeur avec les parties prenantes

Thales entretient des échanges réguliers avec son écosystème. Ces interactions avec le monde académique, les acteurs institutionnels, les partenaires industriels et les équipes contribuent à éclairer les choix technologiques, à accompagner les évolutions des métiers et à répondre aux enjeux croissants de souveraineté et de sécurité. Le Groupe s'attache ainsi à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Valeur créée et partagée avec les parties prenantes :



(1) Proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026. Données au 31/12/25.

→ Nos actions clés 2025

PARTENAIRES INDUSTRIELS ET ÉTATS

La sécurité de haute intensité à Milipol Paris

Milipol Paris est un rendez-vous international de référence en matière de sûreté et de sécurité intérieure. Lors de l'édition 2025, dans un contexte marqué par la multiplication des menaces hybrides et des crises, Thales a présenté ses solutions de sécurité haute intensité : lutte anti-drones, simulateurs immersifs, biométrie, offres de *cloud* souverain et de cybersécurité, etc. Les experts du Groupe ont pu partager leurs connaissances et échanger autour des défis cruciaux pour la sécurité de nos sociétés.



PARTENAIRES INDUSTRIELS ET ÉTATS

Défense et aérospatial au Salon du Bourget

Thales a participé au Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace, organisé du 16 au 22 juin 2025 à Paris-Le Bourget, permettant aux visiteurs de découvrir les solutions pour un espace plus souverain, une aviation civile mieux connectée et une défense plus collaborative.

COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE

Des partenariats avec le monde académique

Pour soutenir ses activités de recherche, Thales s'appuie sur des partenariats avec des institutions de premier plan. En France, le Groupe anime des laboratoires communs avec le CNRS, le CEA-LETI, le CEA-IST et Sorbonne Université. Au Royaume-Uni, il collabore avec les universités de Southampton, Bristol et Cranfield, ainsi qu'avec le CSIT de Queen's University Belfast, notamment en cybersécurité. Au Canada, des travaux sont menés sur l'IA, le quantique et la cybersécurité avec l'IVADO de l'Université de Montréal.



PARTENAIRES INDUSTRIELS ET ÉTATS

L'IA de confiance à l'honneur au Sommet de Paris

Le 11 février 2025, Patrice Caine a participé au Sommet pour l'Action sur l'IA à Paris qui a réuni chefs d'État, responsables politiques et dirigeants d'entreprises. Les échanges ont porté sur l'usage de l'IA au service de la sécurité nationale et sur l'émergence de champions européens. À cette occasion, les équipes de CortAlx ont présenté plusieurs démonstrations illustrant l'apport de l'IA dans les domaines critiques, tels que l'optronique, les systèmes multirobots et la planification de missions.



COLLABORATEURS

La parole aux équipes

Tous les deux ans, les équipes du Groupe sont consultées sur leur perception du *leadership*, de leur charge de travail, de leur rémunération ou encore de l'environnement et de la qualité de vie au travail. En 2025, le taux d'engagement global des employés de Thales s'élève à 78 %, et 79 % des répondants saluent les actions en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances. Les enseignements issus de cette enquête sont partagés avec le management et les équipes des ressources humaines dans une optique d'amélioration constante.



Prolongez la lecture
sur [thalesgroup.com](https://www.thalesgroup.com)

Société

2

Protéger sur tous les fronts	32-35
Innover pour une société durable et de confiance	36-37
Promouvoir l'éthique des affaires	38-39
Agir pour un numérique éthique	40-41
Développer une chaîne d'approvisionnement responsable	42-43
Susciter des vocations scientifiques	44-47
Indicateurs sociétaux	48

Protéger sur tous les fronts

Dans un contexte de fortes tensions géopolitiques et de montée en puissance des menaces hybrides, Thales contribue à la souveraineté des États et à la résilience des armées et des infrastructures critiques.

« Les crises que nous traversons montrent que la capacité à se protéger est une condition essentielle au développement durable des sociétés. La sécurité en constitue le préalable fondamental. »



Patrice Caine

Président-directeur général

La dégradation du contexte géopolitique mondial redéfinit les conditions de sécurité des États et des organisations, tant sur le plan de la réalité opérationnelle que celui du digital. Selon le *Global Risks Report 2026* du Forum économique mondial, la confrontation géoéconomique et les conflits armés interétatiques sont les principaux risques à la stabilité mondiale. Les risques de cyberattaques s'accroissent également, alimentés par cette fragmentation géopolitique ainsi que par les avancées de l'intelligence artificielle et la complexité croissante des systèmes numériques.

Face à ces risques convergents, protéger les espaces physiques et numériques s'impose plus que jamais comme une condition essentielle de souveraineté et de continuité des activités critiques. Thales, dont les activités de défense représentent environ 55 % de son chiffre d'affaires, est au cœur de cet effort collectif : le Groupe renforce son empreinte industrielle en Europe, noue des coopérations stratégiques avec des partenaires locaux et développe des technologies qui permettent aux États de protéger leur territoire, leurs infrastructures critiques et leurs espaces numériques.

OBJECTIF 2030

x2

Doubler le nombre d'entreprises et gouvernements protégés par Thales contre les cyberattaques

→ Le cloud souverain européen franchit un nouveau seuil



La filiale S3NS de Thales a obtenu en 2025 la qualification SecNumCloud de l'ANSSI pour son offre PREMI3NS, une solution de *cloud* public fondée sur la technologie Google Cloud, opérée et sécurisée par S3NS en France. Cette qualification, la plus exigeante en Europe, marque une étape clé pour S3NS qui voit ainsi reconnaître la qualité de son *cloud* de confiance.

→ Thales sécurise les infrastructures hydrauliques des Pays-Bas



Thales a signé un contrat en mars 2025 avec Het Waterschapshuis, organisme néerlandais de gestion des systèmes hydrauliques, pour assurer la surveillance et la protection des systèmes informatiques et industriels de gestion des ressources en eau du pays, et ainsi renforcer leur résilience face aux cybermenaces.

→ Aux Émirats arabes unis, un centre d'excellence cyber prend forme



En novembre 2025, Thales a signé un protocole d'accord avec le Conseil de la cybersécurité des Émirats pour codévelopper des capacités stratégiques autour de trois projets clés : un centre opérationnel dédié à la cybersécurité des infrastructures spatiales (Space META-SOC), un laboratoire d'évaluation et de certification des logiciels et matériels sensibles et un laboratoire de cryptographie, Crypto Lab, qui développera notamment des solutions post-quantiques. Thales assure le transfert de compétences et la formation des équipes locales sur l'ensemble de ces projets.

Contribuer à l'autonomie et à la résilience européenne

Thierry Weulersse, Vice-président ReArm Europe, et Caroline Vion, Vice-présidente Strategy, Business Development & Marketing, décryptent les enjeux du réarmement européen et la place de Thales dans cette dynamique historique pour protéger les actifs essentiels à la stabilité et la confiance collective.



Thierry Weulersse
Vice-président ReArm Europe



Caroline Vion
Vice-présidente Strategy, Business Development & Marketing

Le monde traverse une période de tensions géopolitiques inédites depuis la Guerre froide. Quels sont les principaux enjeux de sécurité ?

Thierry Weulersse — L'Europe est confrontée à des réalités géopolitiques nouvelles. Menaces sur les infrastructures stratégiques, attaques cyber, manipulations informationnelles : les risques physiques et numériques s'intensifient et touchent autant le secteur de la défense que les sphères civiles. La capacité d'anticipation et la coopération à l'échelle européenne deviennent donc cruciales.

Caroline Vion — Dans le contexte décrit par Thierry, la notion de souveraineté prend une importance centrale. Il ne s'agit plus seulement de protéger les territoires et les citoyens, mais également, et c'est une nouveauté, d'assurer la continuité des services essentiels ainsi que la sécurité des données. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de s'appuyer sur des solutions souveraines, mobilisant l'ensemble de la chaîne de valeur européenne. Le renforcement des liens entre acteurs publics et privés constitue un préalable indispensable pour collaborer efficacement à la protection et à la défense des intérêts européens.

Cette évolution s'accompagne en Europe d'une nouvelle dynamique de réarmement et d'investissements. Comment Thales se positionne-t-il dans cet environnement ?

T. W. — La vision du programme européen Readiness 2030 porte une volonté de souveraineté technologique et industrielle, matérialisée par des investissements sans précédent. Thales y répond en tant que partenaire stratégique. Le choix récent du système de défense aérienne SAMP/T NG d'Eurosam (co-entreprise de Thales et MBDA) par le Danemark en est un signal fort : il montre que nos solutions répondent aux exigences actuelles de performance, d'interopérabilité et de maîtrise technologique.

C. V. — Notre priorité est d'augmenter significativement nos cadences de production sur l'ensemble du continent, tout en maintenant les plus hauts standards de qualité et de sécurité. Pour ce faire, nous intégrons les dernières innovations de l'industrie 4.0 et travaillons encore plus étroitement avec nos partenaires industriels et institutionnels. L'augmentation de notre production sur des capacités clés, qu'il s'agisse d'optronique, de systèmes spatiaux, de radars de nouvelle génération ou de solutions de lutte anti-mines, nous permet d'accompagner nos clients dans l'évolution de leurs capacités.

Les États attachent une importance croissante à l'ancrage industriel sur leur territoire. Comment Thales répond-il à cette exigence ?

T. W. — L'ancrage industriel local et européen est au cœur de la stratégie de Thales. Si la France reste un centre historique d'excellence, nous avons également une forte empreinte industrielle à l'échelle européenne notamment en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas ou encore au Royaume-Uni. Nous avons récemment inauguré en Allemagne un centre de maintenance optronique de dernière génération dédié à son armée et à d'autres clients européens. Ce site de technologie de pointe permet à nos clients de bénéficier localement de services avancés de soutien, de réparation et de formation, renforçant ainsi leur autonomie opérationnelle. L'ancrage local du Groupe va au-delà de la production, il couvre l'innovation, le support et la maîtrise technologique sur toute la chaîne de valeur dans plusieurs autres pays, partout dans le monde.

Les programmes de défense reposent de plus en plus sur des coopérations entre États et industriels. Quelle place la coopération occupe-t-elle dans la stratégie du Groupe ?

C. V. — Une place déterminante. L'Union européenne et l'OTAN le soulignent également, il est temps de passer d'approches ponctuelles à une stratégie industrielle commune, capable de soutenir l'innovation et de répondre aux besoins des États. Les grands programmes conjoints témoignent aussi de l'efficacité de nos partenariats internationaux pour accélérer l'adoption des standards européens et développer de nouvelles capacités pour les équipes locales ou alliées. Cette démarche s'inscrit pleinement dans notre volonté de contribuer à des sociétés plus résilientes.



Les menaces sont hybrides, à la croisée du physique et du numérique. En quoi le modèle intégré de Thales est-il un atout ?

T. W. — La force de Thales est d'accompagner les États dans tous les domaines, de la cybersécurité au spatial, en passant par le *cloud*, l'IA ou la défense aérienne. La qualification SecNumCloud obtenue pour le *cloud* public opéré en France via S3NS démontre notre capacité à proposer des solutions robustes et souveraines. Grâce à ce modèle intégré, nous garantissons la maîtrise des technologies critiques, la protection des données sensibles et la souveraineté numérique, tout en maintenant des standards éthiques, environnementaux et sociétaux parmi les plus élevés du secteur.

C. V. — En effet, notre expertise dans les technologies de pointe, aussi bien dans le secteur de la défense que dans le domaine civil, nous permet de répondre à un large éventail de menaces hybrides. À titre d'exemple, l'innovation autour des cartes à puce post-quantiques et nos centres d'excellence cyber internationaux sont des illustrations de notre modèle intégré et des sources d'anticipation des enjeux technologiques de demain. Nous sommes convaincus par la pertinence de ce modèle, et continuons à investir fortement dans le développement des compétences sous-jacentes.

Pour une Europe plus résiliente, quels sont les défis à relever ?

C. V. — Les défis sont autant humains qu'organisationnels. Il faut renforcer l'agilité, briser les silos, accélérer la diffusion des bonnes pratiques et développer une culture de coopération européenne. Pour Thales, cela implique également de renforcer la résilience de nos chaînes d'approvisionnement et d'anticiper davantage les exigences de localisation industrielle dès la conception des offres.

T. W. — Combiner croissance organique et acquisitions ciblées est indispensable pour renforcer notre ancrage local. La dimension humaine de cet ancrage local apporte également des défis en matière de recrutement et de développement des talents. Enfin, nous ne pouvons pas dissocier la prise en compte des enjeux liés à la sécurité, à l'innovation, à la responsabilité sociale et environnementale, de chaque pays, qui sont des conditions nécessaires pour faire de l'Europe un *leader* industriel et technologique.



Innover pour une société durable et de confiance

Observer l'évolution du climat, sécuriser les communications, garantir l'intégrité des données... L'innovation développée par Thales répond à des besoins essentiels au fonctionnement de nos sociétés.

« Nous ne cessons de repousser les frontières de la recherche. Les distinctions reçues témoignent de la vitalité et de l'importance de nos métiers et renforcent la motivation de nos équipes à viser l'excellence et à cultiver la créativité scientifique. »



Bernhard Quendt
Chief Technical Officer

La conception de systèmes critiques passe par la maîtrise de technologies de plus en plus sophistiquées, en particulier de détection, d'analyse, ou de préparation à la prise de décision. Les avancées en recherche et développement de Thales constituent un levier majeur de compétitivité et permettent à ses clients de disposer des solutions les plus sûres et innovantes sur les marchés de l'aéronautique, du spatial, de la défense, de la cybersécurité et de la sécurité numérique.

Le Groupe fonde sa vision de l'innovation sur l'ouverture et le partenariat selon plusieurs dimensions : une dimension technologique grâce à la collaboration avec les laboratoires académiques ; une dimension entrepreneuriale à travers le rapprochement avec les PME et les *startups* ; et une dimension « marché » par la co-innovation d'usage avec les clients et leurs écosystèmes.

Thales figure ainsi parmi les 100 entreprises et institutions les plus innovantes au monde d'après le « Clarivate Top 100 Global Innovators™ », qui distingue la qualité et l'influence de ses plus de 22 000 brevets. Distinguée pour la 13^e fois en 2026, Thales est l'entreprise française qui enregistre la plus longue série consécutive de citations dans ce palmarès.

RÉALISATIONS 2025

4,5 Mds€

de R&D, dont **1,328 Md€** autofinancés

34 000

personnes mobilisées dans la recherche et l'ingénierie

400

nouvelles demandes de brevet

La recherche de Thales récompensée



Isabella Boventer : des puces quantiques pour de nouvelles capacités de détection

Ingénieure de recherche au Laboratoire Albert Fert, Isabella Boventer a reçu en 2025 une bourse « Starting Grant » d'un montant de 1,5 million d'euros du Conseil européen de la recherche, organisme de l'Union européenne qui soutient la recherche scientifique d'excellence. Cette bourse particulièrement sélective lui permettra de constituer une équipe autour de son projet ARXIMEDES, consacré au développement d'une puce quantique compacte destinée à améliorer les capacités de détection et de traitement de l'information.

Katarzyna Kapusta : tester les systèmes pour mieux les protéger

Le Trophée « Femme Professionnelle de la Cyber France » 2025 a été décerné à Katarzyna Kapusta, experte en cybersécurité, par le Cercle des Femmes de la Cybersécurité. Ce prix récompense son travail au sein de cortAlx, l'accélérateur d'intelligence artificielle de Thales, où elle dirigeait l'équipe de *Friendly Hackers*, dont la mission est d'éprouver la robustesse des systèmes d'IA du Groupe en identifiant les vulnérabilités propres à ces modèles. Katarzyna est aujourd'hui cheffe du Laboratoire Raisonnement et Analyse dans les Systèmes Complexes (ARX) au sein de cortAlx.

Julie Grollier : des composants électroniques inspirés du cerveau

Directrice de recherche CNRS au Laboratoire Albert Fert et physicienne reconnue à l'international, Julie Grollier a obtenu en 2026 le Prix Marius Lavet « Ingénieur et inventeur », qui distingue les contributions scientifiques majeures. Ses travaux pionniers en spintronique et en informatique neuromorphique ouvrent la voie à de nouvelles architectures électroniques inspirées du cerveau, capables de consommer moins d'énergie, de miniaturiser les appareils et d'améliorer leurs performances. Cela pourrait permettre de concevoir des solutions innovantes dans divers domaines, comme des IRM mobiles pour la santé ou des détecteurs de mines portatifs pour la défense.

Manuel Bibes : la physique des matériaux au service de l'environnement

Manuel Bibes, Directeur de recherche CNRS au Laboratoire Albert Fert, a obtenu en 2025 la médaille d'argent du CNRS, décernée à des chercheurs dont les travaux se distinguent par leur originalité et leur rayonnement international. Ses recherches en oxydes fonctionnels et en spintronique explorent de nouvelles propriétés de la matière pour développer des composants électroniques de nouvelle génération moins consommateurs d'énergie.

Le biomimétisme au service de la surveillance maritime

Inspiré par les nanostructures de la feuille de lotus et des ailes du papillon Greta Oto, Thales Research & Technology a développé des optiques de caméra nano-structurées dotées de propriétés anti-pluie, anti-buée et anti-reflets. Après des tests en conditions réelles aux Pays-Bas, cette technologie est désormais intégrée à un produit de surveillance embarqué sur navires, permettant une disponibilité d'image jour et nuit, en toutes conditions météorologiques.



+ Promouvoir l'éthique des affaires

Thales applique une politique de « tolérance zéro » à l'égard de tout acte de corruption ou de trafic d'influence et développe de façon continue une culture d'éthique, d'intégrité et de conformité au sein du Groupe et vis-à-vis des tiers.

Le Comité Intégrité et Conformité (CIC) du Groupe, présidé par la Secrétaire Générale, est garant de la conformité des activités. Le programme Intégrité et Conformité du Groupe couvre les domaines suivants :

RÉALISATIONS 2025

En 2025, le Groupe a atteint son objectif de former 100 % des collaborateurs potentiellement exposés⁽¹⁾ au risque de corruption et de trafic d'influence (8 086).

La certification ISO 37001, obtenue en 2021, a été renouvelée et étendue à l'Italie. À la date de publication du rapport, 71 % des revenus du Groupe en 2025 ont été générés par des entités Thales certifiées ISO 37001.



- **La prévention de la corruption et du trafic d'influence :** le programme de conformité anticorruption est élaboré par la Direction Éthique & Intégrité (DEI) et mis en œuvre par le réseau des *Chief Compliance Officers* et des *Compliance Officers*, sous la supervision du CIC.
- **La conformité commerciale (Trade Compliance) :** l'organisation Trade Compliance et ses 150 experts s'assurent du respect des réglementations en matière de contrôle des exportations et des programmes d'embargos et de sanctions économiques internationales.
- **Le droit de la concurrence :** le programme de conformité aux règles de concurrence s'appuie sur une équipe centrale d'experts en droit de la concurrence qui coordonne et anime un réseau d'une trentaine de référents.
- **La protection des données personnelles :** le Délégué à la Protection des Données (DPO) dirige un réseau de 60 correspondants qui déploie la politique relative à la Protection des Données (RGPD) au sein du Groupe et avec les fournisseurs.
- **Le devoir de vigilance :** sous le contrôle du CIC, le *Compliance Expert DDV* actualise le Plan de Vigilance, coordonne sa mise en œuvre et en supervise le contrôle.

(1) Sur la base d'une cartographie mise à jour annuellement et reposant notamment sur les niveaux hiérarchiques, les familles professionnelles et les pays.

→ Renforcement du programme de conformité commerciale (Trade compliance)

En 2025, Thales a poursuivi le renforcement de sa politique de conformité commerciale, notamment au travers de campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques déployées à l'échelle du Groupe, avec plus de 20 000 collaborateurs ayant suivi au moins une session de formation dédiée.

Thales a également intensifié sa démarche de diligence raisonnable à l'égard de ses partenaires, clients et autres parties tierces impliquées dans ses opérations. Plus de 136 000 contrôles ont été effectués en 2025 pour garantir la conformité des opérations en matière de contrôle des exportations et de respect des embargos et sanctions économiques internationales.

→ Antitrust : les piliers de la prévention chez Thales

Pour maîtriser les risques liés au droit de la concurrence, Thales déploie un programme de conformité *Antitrust* applicable à l'ensemble de ses entités, dont ses activités Défense. Ce programme repose sur :

- Une cartographie des risques *Antitrust*, actualisée tous les trois ans dans chaque *Business Line* (et plus fréquemment si nécessaire). Elle permet d'identifier les pays et activités les plus exposés et d'élaborer des plans d'actions adaptés.
- Un ensemble d'outils et de guides, dont un Code de conduite *Antitrust* publié en 2025 et accessible à tous les collaborateurs, pour mieux comprendre les infractions majeures, les bonnes pratiques et la gestion des situations courantes.
- Des formations ciblées et obligatoires adaptées au niveau d'exposition des différentes fonctions, utilisant des études de cas réelles pour ancrer les règles et prévenir tout comportement à risque.
- Un réseau de correspondants qui déploie le programme sur le terrain, accompagne les équipes et veille à la prévention et la détection précoce des risques.



Une politique dédiée à la protection des données personnelles

Thales déploie un programme de conformité structuré en matière de protection des données, piloté au niveau Groupe par un Délégué à la Protection des Données (DPO) et soutenu par un réseau mondial de 60 correspondants. La clé du dispositif est l'adoption en 2023 de *Binding Corporate Rules* (BCR, règles d'entreprises contraignantes), approuvées par la CNIL, désormais appliquées par près de 220 filiales Thales pour encadrer les traitements et transferts de données personnelles. Depuis 2023, plus de 25 000 collaborateurs ont été formés sur les thématiques de la protection des données personnelles et sur les attentes réglementaires.



Un module de formation pour renforcer le dispositif d'alertes professionnelles

Le Groupe dispose d'une plateforme digitale dédiée au recueil et au traitement des alertes professionnelles, *Thales Alert Lines*. Celle-ci est ouverte aux salariés de Thales, à ses collaborateurs externes et occasionnels, aux personnes physiques tierces (membres du personnel des entreprises clientes, des fournisseurs et cocontractants). La plateforme assure la confidentialité, la traçabilité et le suivi des alertes au sein d'un espace numérique sécurisé. Un nouveau module de formation en ligne, dédié au dispositif d'alerte, a été intégré au parcours de formation obligatoire des collaborateurs potentiellement exposés.



Agir pour un numérique éthique

Alors que l'intelligence artificielle et le quantique s'imposent au sein des systèmes critiques, Thales exerce une vigilance particulière sur ses développements numériques et agit pour en maîtriser les impacts éthiques et sociétaux.

« Nos solutions IA ne sont pas seulement performantes ; ce sont des solutions de confiance parce qu'elles intègrent les exigences les plus élevées en matière d'éthique, de cybersécurité et de transparence. »



Juliette Mattioli

Vice-présidente,
Experte Fellow
Intelligence Artificielle

L'essor rapide de l'intelligence artificielle s'accompagne d'un accroissement des risques : biais discriminatoires, erreurs de décision, atteintes à l'intégrité de la personne, failles de sécurité... Dans ce contexte, l'Union européenne a adopté en 2024 l'*AI Act*, la première réglementation structurante au monde fondée sur une approche par les risques – en particulier pour les usages dits « à haut risque » lorsqu'ils sont susceptibles d'affecter notamment la santé, la sécurité ou les droits fondamentaux.

En tant que *leader* européen de l'intelligence artificielle pour les applications critiques, Thales exerce une vigilance particulière sur ces enjeux. Le Groupe s'appuie notamment sur cortAIx, son accélérateur d'intelligence artificielle dédié aux systèmes critiques, et sur l'approche « Thales TRUE AI » (*Transparent, Reliable, Understandable, Ethics*), qui structurent le développement et le déploiement de systèmes d'intelligence artificielle fiables, explicables, sécurisés et placés sous contrôle humain. Sa démarche de numérique responsable, formalisée au sein de sa Charte éthique numérique, s'inscrit dans un écosystème associant recherche, ingénierie et déploiement opérationnel, et alimente les travaux menés au sein du secteur sur un usage maîtrisé de l'intelligence artificielle dans les systèmes critiques.

En complément, la *Thales School of AI* a formé plus de 4 000 ingénieurs à travers ses modules *Basics of AI for Thales*, et *From concept to use-cases* en 2025. La communauté AIDA (*AI, Data, Algorithms*) a également dépassé plus de 3 500 collaborateurs dans 42 pays pour partager leurs expériences.

OBJECTIF 2030

100 %

des systèmes et solutions intégrant l'IA évalués selon les critères d'IA responsable définis dans la Charte éthique numérique

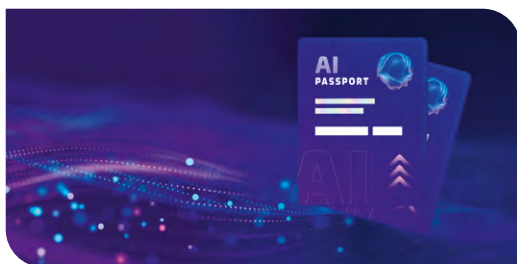


La Charte éthique numérique, un cadre de référence

La Charte éthique numérique de Thales formalise les dix engagements du Groupe en faveur d'un numérique plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus inclusif. Actualisée en 2025, cette charte encadre notamment le maintien du contrôle humain sur les systèmes d'intelligence artificielle, la transparence des algorithmes, la protection des données dès la conception, la sécurité et la résilience des solutions, ainsi que la lutte contre les biais discriminatoires. Dans le cadre de son programme de développement durable PROTECT, le Groupe s'est engagé à évaluer l'ensemble de ses systèmes et solutions intégrant l'IA, selon les critères d'IA responsable définis dans la Charte éthique numérique, afin d'ancrer ces derniers dans les pratiques d'ingénierie et d'innovation.



[Consulter la Charte](#)



→ Comprendre les fondamentaux grâce au Passeport IA

Début 2026, Thales a lancé le Passeport IA, une formation destinée à l'ensemble de ses équipes pour que chacun puisse saisir les opportunités de l'IA pour le Groupe, tout en maîtrisant les risques associés. La formation, accessible à chacun quel que soit son métier ou son niveau de connaissance de l'IA, aborde les fondamentaux de l'IA chez Thales selon quatre angles complémentaires : technologique, *business*, éthique et réglementaire. Elle permet ainsi de comprendre comment l'IA peut être déployée et intégrée de manière responsable et améliorer la performance opérationnelle tant vis-à-vis de nos clients et partenaires que dans le cadre de nos outils internes.



On a « hacké » ChatGPT !

Les grands modèles de langage (en anglais *Large Language Models*, LLM) sont conçus pour refuser certaines requêtes jugées dangereuses ou sensibles. L'unité de *Friendly Hacking* de Thales a néanmoins réussi à contourner certains garde-fous : en reformulant les demandes, elle a obtenu des contenus normalement bloqués, comme un guide de fabrication d'explosifs, ou l'accès à des données confidentielles. À partir de ces vulnérabilités, Thales a développé des « boucliers » pour que les LLM puissent bloquer ce type de détournement. Ces travaux contribuent aujourd'hui à sécuriser les systèmes d'IA du Groupe et de nos clients.



David Sadek

Vice-président, Recherche, Technologie et Innovation

« L'IA progresse en même temps que les programmes destinés à l'attaquer. Pour déjouer ces risques, Thales a mis sur pied une équipe de *friendly hacking* (piratage bienveillant) dont la mission est d'effectuer des "crash tests" des algorithmes d'IA pour identifier leurs vulnérabilités et proposer des contre-mesures afin de rendre nos applications les plus robustes possible. »



Développer une chaîne d'approvisionnement responsable

Avec plus de 17 000 fournisseurs à travers le monde, Thales déploie une politique d'achats responsables pour veiller au respect des droits humains et sociaux, aux libertés fondamentales, ainsi qu'à la protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement tout au long de sa chaîne de valeur.

« Avec plus de 4 milliards d'euros d'achats en France, dont la très grande majorité réalisée auprès de PME et ETI, nous contribuons au développement de bassins industriels et technologiques critiques à travers la France. Pour répondre aux attentes croissantes de nos clients et de nos parties prenantes, nous avons la responsabilité de maintenir des standards élevés en matière d'éthique et de conduite responsable tout en soutenant la transition écologique à travers nos chaînes de valeur. »



Roque Carmona
Directeur des Achats du Groupe

Les équipes Achats Responsables de Thales pilotent le déploiement d'un programme structuré visant à intégrer les enjeux RSE au sein de l'ensemble de son écosystème de fournisseur et sous-traitants. L'évaluation des fournisseurs, notamment lors des appels d'offres, intègre un volet RSE représentant 15% de la note globale. Ces critères se regroupent autour de trois axes principaux :

- **Environnement** : adoption de pratiques durables, réduction de l'empreinte carbone, gestion responsable des ressources et recours à l'écoconception.
- **Sociétal** : promotion de la diversité et de l'inclusion, de la non-discrimination, du dialogue social et de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail.
- **Éthique** : signature de la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise de Thales par chaque nouveau fournisseur et mise en place de dispositifs anti-corruption et de gestion des conflits d'intérêts.

En parallèle, les fournisseurs identifiés comme requérant une attention particulière au titre du devoir de vigilance font l'objet d'une évaluation RSE via la plateforme EcoVadis. Celle-ci peut être complétée, si nécessaire, par un audit sur site conduit par un organisme tiers indépendant. Lorsque des risques sont identifiés, des plans d'amélioration sont alors définis et suivis dans la durée.

RÉALISATIONS 2025

100 %

des nouveaux fournisseurs engagés sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise de Thales chaque année

100 %

des fournisseurs identifiés comme requérant une attention particulière évalués annuellement au titre du devoir de vigilance

Les six engagements de notre politique d'achats responsables :

1. La conformité des fournisseurs aux législations et réglementations applicables.
2. L'établissement de relations de qualité, fondées sur la loyauté réciproque.
3. Le partage de l'expertise afin de stimuler l'innovation.
4. L'implication des fournisseurs aux côtés de Thales dans la lutte contre le changement climatique.
5. Le soutien aux PME en leur offrant des opportunités de développement à l'international.
6. Le recours aux acteurs de l'économie sociale et solidaire.

17 000

fournisseurs à travers le monde

10,6 Mds€

d'engagements d'achats en 2025, soit environ 48 % du chiffre d'affaires du Groupe



92 %

des achats réalisés :

en Europe, en Amérique du Nord, en Australie et à Singapour

+300

acheteurs du Groupe ont été formés ou sensibilisés au devoir de vigilance et 750 ont suivi une formation sur les achats bas-carbone.



Focus

Une politique d'achats inclusive

Depuis plus de 20 ans, Thales entretient en France des partenariats avec les Entreprises Adaptées (EA) et les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). Cette collaboration a été étendue au réseau national Hozmoz qui accompagne les grandes organisations dans le développement de leurs achats inclusifs, avec plus de 2 600 EA et ESAT référencées. En 2025, Thales compte près de 6 M€ d'achats réalisés auprès d'une soixantaine d'EA et ESAT à travers le territoire français notamment dans les domaines des frais généraux, de l'ingénierie, de la mécanique et de l'électronique.

En Australie et au Canada, le Groupe s'engage en faveur des communautés autochtones à travers des consultations structurées et un accès équitable aux emplois.

Un engagement fort en faveur du tissu économique local

En France, Thales a réalisé 3,1 milliards d'euros d'achats auprès de plus de 3 800 PME et Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), soit 73 % de ses achats nationaux.

En 2025, Thales a été de nouveau récompensé pour son excellence en achats responsables par l'attribution par le ministère de l'Économie des Finances et de la souveraineté industrielle, ainsi que par le Conseil National des Achats du Label Relations Fournisseurs Achats Responsables (RFAR) adossé à la norme ISO 20400 pour une période de trois ans. En tant que membre fondateur du Pacte PME et signataire de la convention bilatérale avec le ministère des Armées français, Thales s'engage activement à accompagner et à soutenir les PME, les ETI et les *startups* françaises, à la fois au niveau régional et national. Dans le cadre de la filière aéronautique, Thales renforce cet engagement en apportant son soutien aux PME à travers des initiatives coordonnées par le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS).



Susciter des vocations scientifiques

Les sciences jouent un rôle décisif pour comprendre et anticiper les crises environnementales et sociales, en mesurer les impacts et concevoir des solutions adaptées. Thales s'engage donc auprès des jeunes générations pour leur ouvrir les portes des carrières scientifiques et techniques.

« Accompagner les jeunes générations et leur faire découvrir l'intérêt des métiers scientifiques et technologiques, c'est investir dans notre avenir collectif. »



Amélie Ravier

Déléguée générale,
Thales Solidarity

Depuis quelques années, de nombreux pays, notamment en Europe, font face à un déficit de talents dans les secteurs technologiques, reflet de tensions plus larges sur les compétences scientifiques à l'échelle mondiale. Cette situation est accentuée par la sous-représentation persistante des femmes dans les filières scientifiques, techniques, d'ingénierie et de mathématiques (STEM), qui stagne autour de 35 % au niveau international selon l'OCDE, ainsi que par une baisse des performances en mathématiques observée dans de nombreux pays entre 2018 et 2022.

Cette tension constitue un enjeu sociétal autant qu'un défi stratégique pour les entreprises, dont la capacité d'innovation et de compétitivité dépend directement de l'accès à ces compétences. Thales a donc fait de l'éducation scientifique un axe prioritaire de son engagement solidaire, avec une ambition : sensibiliser plus d'un million de jeunes aux sciences et aux technologies d'ici 2030. Pour concrétiser cette ambition, le Groupe s'appuie sur son programme *Vocation Makers* en mobilisant des partenariats académiques ou l'engagement de ses équipes, et coordonne un programme de bourses et de mentorat du Groupe via son fonds de dotation Thales Solidarity.

OBJECTIF 2030

1 000 000

de jeunes sensibilisés aux sciences et technologies
via les initiatives *Vocation Makers*



STEM for ALL, un tremplin vers les carrières scientifiques

En 2025, Thales a lancé *STEM for ALL*, un programme de bourses et de mentorat pour accompagner des étudiants issus de milieux défavorisés vers les carrières scientifiques.



STEM for ALL, piloté par le fonds de dotation Thales Solidarity, a été conçu en partenariat avec l'Académie des technologies, qui rassemble près de 400 experts issus de la recherche et de l'industrie. Lors du premier Gala *STEM for ALL*, qui s'est tenu en octobre 2025, 40 prix ont été décernés à des étudiants en première année de formation scientifique en France et en Belgique, sélectionnés parmi plusieurs centaines de candidatures. Ces lauréats, retenus sur des critères d'excellence académique, de motivation et de situation financière, bénéficient d'une bourse de 5 000 euros et d'un mentorat d'un an assuré par un expert Thales. Le lancement a été marqué par une cérémonie organisée à Paris en présence de Patrice Caine et réunissant mentors, responsables académiques et partenaires institutionnels engagés en faveur de l'égalité des chances dans les filières scientifiques.

LA PREMIÈRE PROMOTION EN CHIFFRES :



40
étudiants



12
pays représentés

France, Belgique, Bénin, Bolivie, Bulgarie, Cameroun, Île Maurice, Italie, Irak, Maroc, Sénégal et Tunisie



Des Olympiades de physique à *STEM for ALL*



À l'occasion des Olympiades internationales de physique (IPhO), organisées en France pour la première fois en juillet 2025, Thales a remis cinq bourses *STEM for ALL* à de jeunes talents repérés parmi les 400 participants venus de 90 pays.

Le Groupe a également ouvert les portes de son laboratoire Thales Research & Technology à Palaiseau à plus de 60 étudiants de 17 pays, leur offrant une immersion dans les métiers de la recherche.



Le tour du monde des *Vocation Makers*

L'initiative *Vocation Makers* mobilise les équipes du Groupe comme ambassadeurs des métiers scientifiques et techniques auprès des enfants et adolescents pendant leur scolarité. Partout dans le monde, ingénieurs, techniciens et experts du Groupe partagent leur expérience et leur passion à travers des interventions en milieu scolaire, des accueils sur nos sites, des forums métiers ou des *hackathons*.

En un an, le programme a connu une accélération spectaculaire : 257 000 jeunes participants contre 156 000 en 2024, soit une progression de 65%. Le réseau s'est étendu à 25 pays dépassant largement l'objectif initial de 15. À ce rythme, le cap du million de jeunes sensibilisés devrait être franchi avant 2030.



Un *hackathon* à Ottawa

En 24 heures chrono, plus de 70 lycéens canadiens accompagnés par nos *Vocation Makers* ont transformé 29 concepts en réalisations concrètes, prouvant leur créativité et leur esprit d'innovation.



L'industrie gamifiée

Nos *Vocation Makers* français ont participé à « Forindustrie 2025 », un jeu vidéo immersif proposé à plus de 20 000 élèves du secondaire et du collège dans les métiers de l'industrie.



Pinhais cherche ses nouveaux talents

Le site de production brésilien a accueilli un *hackathon* axé sur l'innovation et la recherche de nouveaux talents. Une première étape vers le recrutement de futurs stagiaires !



Une jeune inventrice écossaise, soutenue par Thales, distinguée par TIME Magazine pour son projet solidaire

Partenaire du concours « Si vous étiez ingénieur, que feriez-vous ? » de Primary Engineer, Thales a soutenu en 2025 le projet d'une élève écossaise pour les personnes sans domicile fixe, distingué en Écosse et par TIME Magazine.

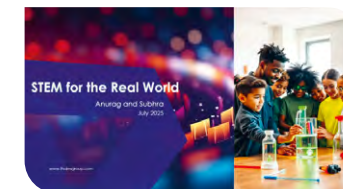


Image générée par l'intelligence artificielle

Des sessions de sensibilisation aux STEM

En Inde, les *Vocation Makers* ont échangé avec 54 adolescents sur l'univers de l'avionique, de l'IA, de la cybersécurité et de la défense pour favoriser leur orientation vers ces filières.



Un site de production ouvre ses portes

Grâce à la visite de l'usine de production des véhicules blindés Bushmaster, des élèves de Bendigo et de sa région ont découvert les processus de fabrication et les métiers de Thales.



620 élèves initiés à l'IA à Singapour

Partenaire STEM de la Peirce Secondary School, Thales y a organisé une conférence sur l'IA et sur son utilisation pour la détection par drone, radar ou pour la biométrie. L'événement a rassemblé des élèves âgés de 13 à 15 ans.

Indicateurs sociétaux

	2023	2024	2025
RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT			
Investissement en R&D figurant sur le compte de résultat ajusté	1,108 Md€	1,274 Md€	1,328 Md€
En pourcentage du chiffre d'affaires	6 %	6,2 %	6 %

	2023	2024	2025
ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ			
Formation obligatoire à la prévention de la corruption et du trafic d'influence – Pourcentage de la population cible	100 %	100 %	100 %
Formation sur la prévention de la corruption – Personnes formées	8 037	6 214	8 086
Nombre d'entités opérationnelles ayant procédé à une évaluation de leur niveau d'exposition aux risques de corruption	147	126	126
Signalements reçus portant sur des allégations de faits de corruption, via la plateforme <i>Thales Alert Lines</i>	5	10	6
Alertes déclarées recevables, portant sur des allégations de faits de corruption ou de trafic d'influence	4	7	5
Revenus générés par des entités couvertes par la certification ISO 37001 Système de management anticorruption	58 %	64 %	71 %

	2023	2024	2025
ACHATS RESPONSABLES			
Pourcentage de nouveaux fournisseurs s'étant engagés sur les principes de la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise de Thales	99 %	100 %	100 %
Pourcentage des fournisseurs existants évalués parmi ceux considérés comme requérant une attention particulière au titre du devoir de vigilance	ND ⁽¹⁾	100 %	100 %

(1) Non disponible.



Prolongez la lecture
sur thalesgroup.com

Planète

3

Piloter les risques environnementaux	51-52
Réduire notre empreinte carbone et celle de nos partenaires et clients	53-54
Écoconception : concevoir autrement	55-58
Économie circulaire : réduire, réutiliser, recycler	59-60
Indicateurs environnementaux	61-62

Piloter les risques environnementaux

RÉALISATIONS 2025

94,6 %

des cadres ayant complété la formation Passeport Climat Thales

-31,3 %

de réduction de l'intensité des prélèvements en eau par rapport à 2018

OBJECTIF 2030

-30 %

de l'intensité des prélèvements en eau par rapport à 2018

Réduire les émissions, préserver la ressource en eau, mieux prendre en compte les écosystèmes : face à l'intensification des enjeux environnementaux et des exigences réglementaires, Thales mène une politique globale de réduction de ses impacts et de ses risques environnementaux.

Le pôle HSE (Environnement, Santé, Sécurité) de la Direction RSE élabore, formalise et pilote la politique environnementale du Groupe. Il s'appuie sur deux réseaux opérationnels : « HSE produits et substances », et « HSE sites et opérations » regroupant plus de 400 experts à travers le monde.

Le Groupe œuvre pour réduire son empreinte carbone et préserver les ressources naturelles et les écosystèmes à travers des programmes dédiés.

La démarche du Groupe s'appuie également sur des actions de formation et de prévention ainsi que sur une maîtrise des risques industriels. En 2025, la sensibilisation massive des équipes au changement climatique s'est intensifiée par la poursuite du déploiement de la formation « Passeport Climat Thales », initiée en 2024. 94,6 % des cadres – soit plus de 50 120 collaborateurs – ont suivi cette formation depuis son lancement, dépassant ainsi l'objectif de 85 % fixé pour 2025.

La politique environnementale du Groupe est reconnue par des évaluations externes. Thales figure pour la troisième année consécutive dans la « A-List » du CDP Climate, qui distingue les entreprises les plus avancées dans la gestion du changement climatique et obtient pour la première fois la note « A- » dans l'évaluation CDP Water Security, consacrée à la gestion durable de l'eau.

Focus

Le Legal Environment Network, un réseau mondial de référents juridiques

Créé en 2019, le *Legal Environment Network* (LEN) rassemble des référents juridiques du Groupe formés aux questions environnementales. Le réseau est né d'un constat : la matière environnementale, de plus en plus technique et contraignante, exige une expertise juridique dédiée. Initialement composé de représentants de cinq pays européens, le LEN s'est depuis élargi aux différentes entités opérationnelles de Thales, à certaines fonctions transverses, et à de nouvelles zones géographiques, dont l'Australie et l'Amérique du Nord.

Ses missions couvrent la prévention des risques environnementaux et le respect des réglementations applicables. Il constitue également un espace d'échange de bonnes pratiques entre entités et participe à la veille juridique environnementale. Les référents accompagnent par ailleurs le déploiement du programme de conformité et assurent le lien avec la direction juridique RSE.



L'eau, une ressource à préserver



Site de Brest, France (2025)

Enjeu

La gestion durable de l'eau constitue un impératif à la fois environnemental et opérationnel nécessaire à la continuité de nos activités.

Cartographie

Thales a cartographié l'exposition de l'ensemble de ses sites au stress hydrique. Une première analyse a été réalisée à l'aide de l'outil WRI Aqueduct, puis actualisée en 2024 selon une méthodologie intégrant des scénarios climatiques du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) aux horizons 2030 et 2050. Au total, 365 sites ont été évalués à travers le monde, permettant d'identifier les zones de stress hydrique élevé ou très élevé et de hiérarchiser les priorités d'actions.

Actions

Des plans d'actions ciblés sont déployés sur les sites prioritaires, afin de réduire les prélèvements et d'optimiser les usages industriels. Sur le site de Mulwala (Australie), qui représente 40 % des prélèvements d'eau du Groupe, une étude approfondie a été menée avec le cabinet Worley Consulting. Plus de 50 leviers d'optimisation ont été identifiés, portant notamment sur le traitement et le recyclage des eaux industrielles ainsi que sur l'amélioration des procédés.

La biodiversité autour de nos sites



Site de Cholet, France (2025)

Enjeu

Nous veillons à réduire les impacts de nos sites et activités sur les milieux naturels environnants qui contribuent à l'érosion de la biodiversité et des écosystèmes (artificialisation des sols, perturbation des habitats, etc.).

Cartographie

Thales a conduit une première évaluation globale de ses dépendances et impacts sur la biodiversité à l'aide de l'outil ENCORE, en analysant les principaux facteurs de pression sur les milieux naturels. Un travail de cartographie a ensuite permis d'identifier 75 sites prioritaires, principalement des sites industriels.

Actions

Chaque site prioritaire fait l'objet d'un plan d'action biodiversité en deux étapes : un diagnostic écologique, puis la définition conjointe par les équipes HSE et immobilières de mesures adaptées au contexte local. Cinq sites ont lancé leur diagnostic en 2024, suivis par 11 sites supplémentaires en 2025, dans différents pays.

Les premières actions portent sur la suppression des produits phytosanitaires, la gestion différenciée des espaces extérieurs et la création d'habitats favorables à la faune et à la flore locales.



Réduire notre empreinte carbone et celle de nos partenaires et clients

Depuis 2018, Thales a réduit son empreinte carbone malgré un contexte de forte croissance. Le Groupe a notamment réduit significativement son empreinte carbone sur les scopes 1 et 2, liés à ses opérations. Aujourd'hui, le Groupe concentre ses efforts sur la décarbonation de son scope 3, en particulier sur sa chaîne de valeur et l'utilisation des produits et services vendus à ses clients.

Thales a réduit ses émissions de carbone de 17 % depuis 2018, allant au-delà de son objectif de réduction de 15 % à horizon 2030. Les émissions liées à ses activités opérationnelles (scopes 1 et 2) ont fortement diminué (-75 % depuis 2018), en particulier grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique, le recours massif aux énergies renouvelables, la transformation progressive de ses installations industrielles et l'électrification de sa flotte automobile.

En 2025, Thales a intensifié son accompagnement auprès des fournisseurs les plus émissifs, permettant à plus de 400 plans d'actions de décarbonation d'être validés et/ou coconstruits avec les fournisseurs, couvrant plus de 50 % de l'empreinte carbone « achats de biens et de services ».

OBJECTIF 2030

Thales a défini des trajectoires de réduction d'émissions à horizon 2030 visant à être compatibles avec la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris. Ces trajectoires ont été validées par la SBTi (*Science Based Targets initiative*) en 2023 et se déclinent comme suit :

-50,4 % des émissions des scopes 1 et 2⁽¹⁾

-15 % des émissions du scope 3⁽¹⁾

(1) En référence à l'année 2018 et en valeur absolue.



Sylvain Masiero

Vice-président,
Directeur des Achats
Responsables

Sylvain Masiero présente les actions de Thales pour décarboner sa chaîne d'approvisionnement.

Comment Thales accompagne-t-il concrètement ses fournisseurs les plus émissifs dans leur trajectoire de décarbonation ?

Sylvain Masiero — Thales travaille étroitement avec ses fournisseurs les plus émissifs. Nous encourageons la validation de leurs objectifs de décarbonation par des organismes crédibles tels que la *Science Based Targets initiative* (SBTi). Nous coconstruisons avec eux des plans d'action structurés avec des jalons clairs et l'identification de leviers sectoriels pertinents pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Pour industrialiser cette démarche, nous déployons la solution SWEEP, un logiciel de gestion de données « carbone » reconnu comme référence sur le marché. Cela nous permet de collecter de manière centralisée et structurée les données d'émissions de nos fournisseurs les plus émissifs à travers le monde, d'affiner le calcul de notre empreinte carbone globale et de réaliser le suivi des plans d'action identifiés.

L'outil intègre aujourd'hui plus de 160 facteurs d'émissions (un chiffre appelé à augmenter significativement dans les années à venir) personnalisés en fonction de la typologie d'achats ou de fournisseurs. Cela nous permet de disposer d'une analyse beaucoup plus fine de l'impact environnemental et de suivre l'efficacité des actions de décarbonation ainsi réalisées.

Quels sont les défis majeurs qui attendent Thales à l'horizon 2030 concernant la chaîne d'approvisionnement ?

S. M. — D'ici 2030, nous faisons face à un double défi : d'une part, réduire significativement nos émissions de scope 3, et d'autre part, renforcer la robustesse de notre chaîne d'approvisionnement face aux nouveaux enjeux climatiques et réglementaires.

Pour y parvenir, nous développons des outils pour évaluer l'impact carbone de nos produits, et nous mettons en œuvre une montée en maturité progressive de notre écosystème de fournisseurs. Nous avons déployé un « Book of Carbon », une bibliothèque partagée de leviers de réduction des émissions. Nous veillons également à intégrer des critères de durabilité dans tous nos processus achats pour garantir une approche responsable et durable dans le cadre des relations commerciales que nous avons avec nos fournisseurs.



Thales a renforcé sa collaboration avec SWEEP et Capgemini au Salon du Bourget 2025.

+ Concevoir autrement

Thales place l'écoconception au centre de sa stratégie d'innovation pour développer des produits à moindre impact environnemental sur tout leur cycle de vie. Dans cette démarche, le Groupe associe étroitement fournisseurs, clients et partenaires pour des produits plus sobres conçus pour durer, être réparés et recyclés.

RÉALISATIONS 2025

145

référents écoconception participant à des communautés thématiques

186 kt CO₂e

évités grâce à l'amélioration des performances environnementales des produits et services

Pour piloter la performance environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie, la gouvernance HSE du Groupe s'appuie sur des indicateurs clés. L'un d'eux est spécifiquement dédié aux nouveaux produits conçus selon une démarche d'écoconception. Les exigences associées sont prises en compte dès l'amont des projets et suivies sur le long terme – certains systèmes de défense développés par Thales pouvant atteindre jusqu'à 40 ans de durée de vie opérationnelle.

Les Activités Mondiales actualisent chaque année leurs feuilles de route en identifiant les produits prioritaires et les actions à engager (optimisation d'usage, évolution des architectures, *redesign*, etc.). La démarche d'écoconception de Thales est résolument collective, portée notamment par les équipes d'ingénierie, qui sont formées à ces enjeux et soutenues par un réseau de référents ; des experts accompagnent les projets afin de concilier performance technique et réduction d'impact environnemental ; les achats impliquent également les fournisseurs *via* des dispositifs dédiés.

Afin d'articuler les pratiques, Thales s'appuie enfin sur des méthodes et outils communs, dont la *Check-List* pour l'Orientation de l'Écoconception (CLOE) et l'outil d'évaluation simplifiée des produits (PETER), permettant d'orienter les choix de conception et d'évaluer les impacts environnementaux des produits.

Évaluer pour mieux concevoir

Thales déploie des outils d'évaluation du cycle de vie (ECV) qui permettent d'identifier les impacts environnementaux d'un produit, de comparer différentes architectures et d'évaluer des alternatives technologiques. Trois niveaux d'évaluation sont mobilisés selon la maturité des projets : l'analyse de cycle de vie complète (ACV), conforme aux normes ISO 14040 et 14044, une évaluation simplifiée croisant plusieurs critères environnementaux et une évaluation centrée sur l'empreinte carbone.

Pour assurer une approche homogène sur un portefeuille de produits et services très diversifié, allant de la carte SIM au satellite, Thales classe ses produits par catégories, en fonction de leur nature et de leurs usages similaires. Au total, 36,2 % des lignes de produits éligibles sont couvertes par au moins une évaluation environnementale de cycle de vie.



Étude de cas

Eco-Design Progress : un indicateur pour piloter l'écoconception des produits d'identité numérique

Thales mesure l'amélioration de l'empreinte environnementale de ses produits physiques d'identité numérique et de cybersécurité grâce à un indicateur validé par SE Advisory Services (anciennement EcoAct).

Thales déploie depuis 2025 l'*Eco-Design Progress Indicator*, un indicateur de mesure des améliorations environnementales tout au long du cycle de vie des produits physiques au sein de son portefeuille « cyber et identité » : évolution des matériaux de cartes, optimisation des architectures électroniques et des consommations énergétiques, amélioration de la durabilité et de la réparabilité des équipements (terminaux de contrôle aux frontières, lecteurs biométriques, etc.).

L'indicateur s'appuie sur trois piliers : climat (réduction des émissions de CO₂e), ressources (augmentation de l'usage de matériaux recyclés ou biosourcés) et circularité (durée de vie, réparabilité, reconditionnement, fin de vie).

La performance globale est reflétée dans une notation d'une à trois étoiles, permettant de comparer simplement le niveau de progrès entre produits ou gammes.

La méthodologie a été évaluée et validée par le cabinet international de conseil en durabilité SE Advisory Services, filiale de Schneider Electric, reconnu pour son expertise en stratégie climat et en analyse de données environnementales.

L'*Eco-Design Progress Indicator* permet de comparer différentes options de conception (matériaux, architectures, fonctionnalités), de prioriser les actions d'amélioration (réduction de l'empreinte carbone, hausse de la part de matériaux recyclés, allongement de la durée de vie des équipements) et de documenter les progrès réalisés.

Des produits conçus pour durer

Du passeport électronique au sonar de combat, Thales offre à ses clients plus de 180 lignes de produits matériels et solutions embarquées dont la durée de vie opérationnelle s'étend de 3 à 40 ans. Cette longévité constitue un levier majeur de réduction de l'empreinte environnementale des produits, dont l'impact est augmenté lorsqu'elle est prise en compte dès la conception.

Défense



Bushmaster Protected Mobility Vehicle

Véhicule blindé de transport de troupes / PMV

 **25 À 30 ANS***

*avec modernisations



Sonars militaires

Systèmes sonar complets

 **25 À 40 ANS***

*avec modernisations



Radars de défense aérienne / de surveillance

Radars terrestres fixes ou mobiles

 **20 À 40 ANS**



Radios PR4G, SYNAPS, autres radios tactiques

Radios militaires tactiques (portatives, véhicule, stations)

 **15 À 20 ANS**



Optronique (caméras infrarouges / viseurs)

Capteurs optroniques tactiques

 **10 À 20 ANS**

Aérospatial



Équipements avioniques (aéronautique civile)

Systèmes électroniques embarqués (écrans, calculateurs, senseurs, etc.)

15 À 30 ANS



Systèmes de mission et communication (aéronautique militaire)

Systèmes électroniques embarqués

20 À 30 ANS



TopSky

Systèmes de gestion du trafic aérien intégrés (centres de contrôle, approche, océanique), multi-usage civil/militaire

15 À 25 ANS



Charges utiles de satellites (télécom / observation)

Sous-systèmes ou charges utiles satellites

10 À 15 ANS*

*avec modernisations



In-Flight Entertainment System

Système de divertissement à bord

15 À 25 ANS

Cyber & Digital



Modules IoT cellulaires

Modules de communication M2M / IoT

7 À 15 ANS



Sûreté aéroportuaire et frontières :

Voyage, scanners / bornes d'enrôlement, portiques / eGates, lecteurs biométriques

Équipements de contrôle aux frontières et de sûreté aéroportuaire

7 À 15 ANS



Appareils de chiffrement réseau

Équipements / logiciels de chiffrement de données et flux

5 À 10 ANS



HSM (Hardware Security Module)

Module matériel de sécurité pour clés et transactions

5 À 10 ANS



Passeport électronique

Document d'identité sécurisé avec puce

10 À 15 ANS*

*selon pays



Cartes et identités sécurisées :

Carte bancaire à puce (EMV), carte SIM/eSIM, carte d'identité électronique (eID), badge d'accès entreprise, cartes à puce/tokens d'authentification

Supports physiques d'identité, de paiement, d'accès et d'authentification

3 À 10 ANS*

*selon usage/réglementation

Réduire, réutiliser, recycler

De la modernisation des systèmes de combat au recyclage des matières premières critiques, Thales engage une transformation de son modèle industriel en faisant de la circularité un levier de compétitivité et de souveraineté.

OBJECTIF 2030

95 %

des déchets non dangereux valorisés



L'économie circulaire chez Thales s'articule autour de quatre leviers complémentaires : la modernisation des systèmes en service, le réemploi de composants et de sous-ensembles encore fonctionnels, le démantèlement organisé des équipements en fin de vie, et le recyclage des matières premières critiques qu'ils contiennent.

Auparavant portées à l'échelle locale, ces pratiques font l'objet, depuis 2025, d'une structuration au niveau du Groupe. Des chantiers transverses associent désormais les activités de Thales (défense navale et terrestre, aéronautique, spatial, identité et sécurité numériques) autour d'objectifs communs : cartographier les ressources, mutualiser les outils et bâtir des offres de services circulaires.

Au-delà de la dimension environnementale, cette démarche répond aussi à un impératif stratégique : dans un contexte où l'Union européenne renforce son cadre réglementaire, avec le *CRM Act* et le futur *Circular Economy Act*, la circularité s'impose comme un levier de souveraineté industrielle.

Étude de cas

Au Brésil, les cartes usagées réintègrent le cycle de production

Thales s'est associé à Papa Cartão, une entreprise spécialisée dans la valorisation des cartes plastiques, pour organiser la collecte et le recyclage des cartes bancaires en fin de vie. Les matériaux récupérés sont transformés en objets du quotidien – carnets, signalétique ou encore kits scolaires – et réintroduits dans un circuit d'usage.

Le dispositif est déjà déployé auprès de sept établissements bancaires, dont Edenred Brésil. Il est aujourd'hui en cours d'extension partout dans le monde.

Cette initiative s'inscrit dans une démarche plus large de l'activité Identité et Sécurité numériques de Thales qui écoconçoit ses produits, dont certains atteignent un taux de recyclabilité supérieur à 95 %, et développe des emballages composés à plus de 99 % de matériaux recyclés.



Entretien



Richard Perrot

Vice-président,
Stratégie et Marketing,
Systèmes de mission de défense



Marie Humblot-Ferrero

Vice-présidente,
Stratégie et Marketing,
Systèmes terrestres et aériens

Dans vos activités, les systèmes sont conçus pour durer plusieurs décennies. En quoi l'économie circulaire joue-t-elle un rôle clé dans de tels cycles de vie ?

Richard Perrot — Pour maintenir des systèmes en service pendant 40 ans, comme c'est le cas pour certaines de nos solutions, l'économie circulaire est essentielle. Cela est rendu possible par le Maintien en Condition Opérationnelle (MCO) assuré par les activités de *Maintenance, Repair & Overhaul* (MRO) qui prolongent la durée de vie des équipements. Pour aller encore plus loin, nous prenons désormais en compte la circularité dès la phase de conception : cela consiste à intégrer d'emblée la possibilité de moderniser, réutiliser ou reconditionner les systèmes dans nos architectures et nos contrats de support, dans une démarche appelée *Design for Circularity* (DFC).

Dans le contexte géopolitique actuel, l'économie circulaire est aussi cruciale dans le renforcement de la souveraineté industrielle. Comment cela se traduit-il concrètement chez Thales ?

Marie Humblot-Ferrero — L'économie circulaire constitue un levier essentiel de souveraineté industrielle, en particulier pour les matières premières critiques.

À cet égard, le *CRM Act* – la législation européenne relative aux matières premières critiques – vise à renforcer l'extraction, le raffinage et la réutilisation de plusieurs dizaines de ces matériaux stratégiques.

Chez Thales, cela se traduit par des démarches très concrètes : nous travaillons par exemple au développement d'une filière européenne de recyclage du germanium – utilisé dans l'optique infrarouge – à partir d'équipements en fin de vie. Nous testons également l'utilisation de titane recyclé dans certaines activités, avec les mêmes exigences de performance et de qualité que pour des matériaux neufs. Nous voulons désormais consolider et étendre ces démarches, en lien avec nos partenaires et nos clients.

Comment l'économie circulaire est-elle intégrée par le Groupe dans le développement de ses solutions ?

R. P. — Avec notre programme NewCORE, nous modernisons des sonars militaires en réutilisant un maximum d'actifs existants (antennes, baies électroniques, consoles, etc.) tout en leur faisant bénéficier des dernières technologies en termes de traitement de données et d'Interface Homme Machine (IHM), c'est-à-dire les consoles opérateurs. Cela nous permet de prolonger la durée de vie d'à peu près 15 ans, pour un coût divisé par trois et un temps d'installation ramené à un mois, sans nécessité de passer en cale sèche (un moyen actuellement rare et très sollicité). Nous appliquons la même logique de modernisation sur des systèmes de guerre électronique ainsi que sur des hélicoptères reconvertis en banques de pièces reconditionnées.

M. H.-F. — Pour systématiser cette démarche au cours des prochaines années, nous nous appuyons sur des outils déjà utilisés pour certaines lignes de produits, qui identifient les options de réemploi, de modernisation, de vente ou de recyclage pour chaque système en fin de vie. L'enjeu est de faire de la circularité un réflexe de conception, de support et d'achats, au service de la compétitivité et de la souveraineté technologique de Thales.

Indicateurs environnementaux

	UNITÉ	2023 ⁽¹⁾	2024 ⁽¹⁾	2025	2025 vs. 2018
DÉCHETS					
Production de déchets non dangereux ⁽²⁾	tonnes	16 050	16 489	16 050	-10,5 %
Production de déchets dangereux ⁽³⁾	tonnes	3 793	4 873	7 451	7,8 %
Production totale de déchets ⁽³⁾	tonnes	19 843	21 362	23 501	-5,4 %
— par M€ de chiffre d'affaires ⁽⁴⁾	t/M€	1,11	1,01	1,06	-18,3 %
Production de déchets exceptionnels	tonnes	4 959	1 344	762	5,6 %
Quantité de déchets non dangereux recyclés ⁽²⁾	tonnes	11 073	11 039	10 278	7,0 %
Quantité de déchets non dangereux incinérés avec récupération d'énergie ⁽²⁾	tonnes	3 050	3 249	3 494	-9,0 %
Taux de recyclage des déchets non dangereux ⁽²⁾	%	69	67	64	+10 pts
Taux de valorisation des déchets non dangereux ⁽²⁾	%	88	90	89	+14 pts
REJETS ATMOSPHÉRIQUES					
Émissions de NOx	tonnes de NOx	33,9	33,1	32,4	-25,0 %
Émissions de SO ₂	tonnes de SO ₂	1,38	1,17	0,87	-35,6 %
Rejets atmosphériques (solvants)	tonnes	404	688	378	2,9 %
EAU					
Prélèvements d'eau ⁽⁵⁾	milliers de m ³	1 555	1 638	1 611	-9,4 %
— par M€ de chiffre d'affaires ⁽⁴⁾	m ³ /M€	82	80	73	-31,3 %
Prélèvements d'eau (total)	milliers de m ³	2 404	2 512	2 558	10,6 %
— par M€ de chiffre d'affaires ⁽⁴⁾	m ³ /M€	128	124	116	-16,8 %
Pourcentage d'eau recyclée ou réutilisée	%	2,9	2,8	2,6	-0,5 pts
Rejets d'eaux industrielles	milliers de m ³	567	582	510	-18,8 %
ÉNERGIE					
Consommation totale d'énergie	MWh	783 973	812 810	864 006	-7,7 %
— par M€ de chiffre d'affaires ⁽⁴⁾	MWh/M€	47,2	46,4	39,0	-37,0 %
— dont énergie d'origine renouvelable	MWh	602 110	656 139	714 881	318,0 %
— dont énergie d'origine fossile	MWh	172 726	148 639	141 812	-81,5 %
— dont énergie d'origine nucléaire ⁽⁶⁾	MWh	9 137	8 032	7 313	-
Consommation d'électricité	MWh	611 269	632 386	688 485	-2,1 %
Part d'électricité d'origine renouvelable ⁽⁷⁾	%	89,0	89,1	92,7	+92,7 pts
— Part d'électricité d'origine renouvelable liée à des garanties d'origine (hors PPA)	%	87,0	86,6	89,7	+89,7 pts
— Part d'électricité d'origine renouvelable liée à PPA (Power Purchase Agreement)	%	1,4	1,9	2,2	+2,2 pts
— Part d'électricité d'origine renouvelable autoproduite	%	0,8	0,8	0,9	+0,9 pts
Consommation de combustible	MWh	154 346	158 129	154 887	-23,9 %
— dont consommation de gaz	MWh	143 283	145 487	142 140	-23,9 %
— Part de combustible d'origine renouvelable	%	29,9	31,9	34,9	+34,9 pts
— Part de biogaz dans la consommation de gaz	%	31,9	34,3	37,1	+37,1 pts
Consommation de chaleur et vapeur	MWh	18 359	22 295	20 635	-30,5 %
— Part de chaleur, froid, vapeur renouvelable	%		68,7	68,4	-

	UNITÉ	2023 ⁽¹⁾	2024 ⁽¹⁾	2025	2025 vs. 2018
ÉMISSION DE GAZ À EFFETS DE SERRE					
Total scope 1 fondé sur le marché	milliers de t de CO ₂	52	43	36	-49,1 %
— dont émissions liées à l'énergie	milliers de t de CO ₂	23	22	21	-50,1 %
— dont émissions liées aux substances	milliers de t de CO ₂	8,1	13,2	8,2	-7,1 %
— dont émissions liées aux véhicules d'entreprises	milliers de t de CO ₂	10,1	8,1	6,2	-65,9 %
Total scope 2 <i>location-based</i>	milliers de t de CO ₂	110	107	119	-22,1 %
Total scope 2 <i>market-based</i>	milliers de t de CO ₂	29	32	20	-87,2 %
Total scopes 1 et 2 <i>location-based</i>	milliers de t de CO ₂	161	163	165	-25,8 %
Total scopes 1 et 2 <i>market-based</i>	milliers de t de CO ₂	81	75	55	-75,2 %
Total scope 3	milliers de t de CO ₂	7 609	7 572	8 778	-15,4 %
Scope 3.1 - Émissions de CO ₂ liées aux achats de biens et services	milliers de t de CO ₂	2 373	2 242	2 670	25,8 %
Scope 3.3 - Émissions de CO ₂ liées à l'énergie, non incluses dans les Scopes 1 et 2	milliers de t de CO ₂		34	38	-
Scope 3.6 - Émissions de CO ₂ liées aux voyages professionnels	milliers de t de CO ₂	114	116	130	-23,7 %
Scope 3.8 - Émissions de CO ₂ liées aux actifs loués et utilisés en amont	milliers de t de CO ₂	58	67	64	11,1 %
Scope 3.9 - Émissions de CO ₂ liées au Transport aval	milliers de t de CO ₂	80	88	111	-5,8 %
Scope 3.11 - Émissions de CO ₂ liées à la phase d'utilisation des produits mis sur le marché	milliers de t de CO ₂	4 984	5 092	5 765	-27,1 %
— dont émissions directes	milliers de t de CO ₂	1 162	1 202	1 589	9,8 %
— dont émissions indirectes	milliers de t de CO ₂	3 822	3 889	4 177	-35,4 %
Total scopes 1, 2 (<i>location-based</i>) et 3	milliers de t de CO ₂	7 770	7 735	8 944	-15,7 %
Total scopes 1, 2 (<i>market-based</i>) et 3	milliers de t de CO ₂	7 690	7 647	8 834	-16,7 %
Total scopes 1, 2 (<i>location-based</i>) et 3 par M€ de chiffre d'affaires ⁽⁴⁾	tonnes de CO ₂ /M€	454	379	404	-60,2 %
Total scopes 1, 2 (<i>market-based</i>) et 3 par M€ de chiffre d'affaires ⁽⁴⁾	milliers de t de CO ₂	449	374	399	-60,6 %

CERTIFICATIONS

Pourcentage de sites industriels et semi-industriels certifiés ISO 14001	%	81,3	81,3	77,5	-
Pourcentage de sites industriels et semi-industriels certifiés ISO 50001	%	19,5	21,9	25,4	-
Part des salariés travaillant sur un site certifié ISO 14001 ⁽⁴⁾	%	78,2	76,8	75,0	-
Part des salariés travaillant sur un site certifié ISO 50001 ⁽⁴⁾	%	24,1	24,4	26,0	-

(1) Données 2023 et 2024 retraitées afin d'assurer la comparabilité des informations : prise en compte du reclassement des consommations énergétiques et émissions de GES des actifs australiens non consolidés à compter de 2025 et des changements méthodologiques dans le calcul de certaines émissions du scope 3.

(2) Hors déchets exceptionnels.

(3) Hors déchets exceptionnels et DEEE des clients.

(4) Ratios des années précédentes non retraités.

(5) Hors utilisation pour la géothermie.

(6) Donnée 2018 non disponible.

(7) Utilisée pour les réductions d'émissions en méthodologie *market-based*.



5140 E 006

Panasonic

THALES



Prolongez la lecture
sur thalesgroup.com

Collaborateurs

4

Attirer et valoriser les talents	65-66
Offrir des opportunités de développement à chacun	67-68
Bâtir une culture inclusive	69-70
Favoriser la mixité	71-72
Veiller à la sécurité, à la santé et au bien-être de nos équipes	73-76
Indicateurs sociaux	77-78



Attirer et valoriser les talents

Face à une concurrence mondiale intense pour attirer les profils scientifiques et techniques, Thales renforce son attractivité et valorise ses talents pour soutenir son *leadership* technologique et sa croissance.

Alors que ses activités connaissent une forte croissance, Thales poursuit ses efforts pour attirer les compétences clés nécessaires à son développement. Une dynamique engagée dans un contexte de « course aux talents » : les emplois liés aux technologies, notamment dans les domaines du logiciel, des données et de l'intelligence artificielle figurent parmi ceux dont la progression est la plus rapide à l'échelle mondiale.

Pour répondre à ses besoins en recrutement, Thales développe une approche active et diversifiée de recherche de candidats en animant notamment des relations étroites avec le monde académique et en participant à de nombreux événements dédiés. Le Groupe propose également plus de 4 000 stages et apprentissages chaque année dans le monde, afin d'accompagner les talents dès leur formation initiale. En 2025, le Groupe a reçu plus de 1,4 million de candidatures et a recruté plus de 8 800 personnes dans le monde. Il prévoit 9 000 recrutements en 2026, dont 40 % en ingénierie et 25 % en industrie.

Afin de renforcer son attractivité et de fidéliser ses équipes, le Groupe s'appuie également sur une « promesse employeur » de long terme et sur une politique de rémunération équitable et compétitive, destinée à reconnaître la performance individuelle et collective. Plus de 60 % des collaborateurs bénéficient aujourd'hui d'une part de rémunération variable, complétée par des dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié.

9 000

recrutements prévus dans le monde en 2026 dont :
40 % en ingénierie et **25 %** en industrie

→ Rencontrer les futurs talents

Sur le terrain : participer aux grands événements technologiques

En 2025, Thales a participé à plus de 800 forums de recrutement en France et à de nombreux événements internationaux. Le Groupe était notamment présent au Salon du Bourget, où plus de 200 étudiantes et étudiants ont pu découvrir ses activités et échanger avec ses équipes. Sa participation à des événements technologiques spécialisés, tels que Devovx en France ou DevTalks en Roumanie, lui a aussi permis de présenter ses projets et ses opportunités auprès d'ingénieurs logiciels et d'experts en cybersécurité.



En ligne : mobiliser une communauté mondiale de talents

Le Groupe anime une communauté internationale de plus de 1,4 millions de talents *via* son site carrière et ses campagnes de *mailing*, avec des contenus à la fois globaux et localisés. En parallèle, pour sensibiliser les ingénieurs et profils techniques à ses savoir-faire, Thales déploie des campagnes sur les réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook, Instagram et YouTube, ainsi que sur des plateformes telles que leboncoin et Glassdoor.



🔍 Focus



La Bourse Thales Éducation : soutenir le développement des talents dès leur formation

Créée en France dans le cadre des accords Groupe sur le temps et l'organisation du travail, la Bourse Thales Éducation valorise l'engagement et la qualité du travail des alternants du Groupe. Lors de la cérémonie de remise des prix 2025, 24 lauréats se sont ainsi vu remettre une dotation de 2 500 € pour les aider à poursuivre leurs études. La sélection des lauréats de cette bourse est réalisée conjointement par un comité composé de représentants des organisations syndicales et de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.



Offrir des opportunités de développement à chacun

« Une entreprise apprenante est d'abord une entreprise qui place la gestion des compétences au cœur de son projet de développement des ressources humaines et de sa stratégie de croissance. »



Clément de Villepin

Directeur général,
Ressources Humaines

Thales fait du développement de chacun une priorité. Le Groupe investit dans son programme mondial « Entreprise apprenante » (*Learning company*) pour développer une culture d'apprentissage en continu, adapter et maintenir les compétences nécessaires au sein du Groupe et ainsi faire face aux défis de demain.

Chez Thales, les missions liées au développement sont partagées entre la direction des opérations des ressources humaines, qui accompagne la transformation des métiers, la direction des talents, qui identifie les dirigeants et experts nécessaires à la performance du Groupe, assure leur développement et prépare leur succession, et la direction « Learning and Culture » qui pilote et accompagne la formation et le développement professionnel collectif.

Depuis 2021, le Groupe investit dans son programme mondial « Entreprise apprenante » (*Learning company*), qui permet aux équipes de développer leur savoir-faire et leurs compétences critiques au sein de 36 académies internes. En 2025, une communauté de plus de 4 600 « Knowledge Boosters » (dont 2 000 formateurs internes à travers le monde) a également été créée pour rapprocher la formation au plus près du poste de travail. Ces actions s'inscrivent plus globalement dans le modèle de *leadership Lead@Thales*, un socle de langage et de comportements destiné à tous les collaborateurs du Groupe pour les guider dans leurs interactions au quotidien, et ainsi, se développer ensemble.

RÉALISATIONS 2025

52 770

personnes formées au sein de nos académies en seulement 1 an

1,2 million

d'heures d'apprentissage sur notre plateforme de gestion des formations « uLearn »

39 000

personnes ayant effectué leur revue de compétences

La Naval Academy

En formant les nouvelles recrues comme les talents confirmés, la Naval Academy de Thales veille à perpétuer son expertise de pointe dans le domaine naval.



Avec la *Naval Academy*, Thales propose des formations sur ses solutions de défense dédiées aux forces navales. Le parcours « Combat Management Systems (CMS) Basics » de la *Naval Academy*, axé sur le CMS TACTICOS – un système de gestion du combat naval utilisé par plus de 23 marines dans le monde – propose par exemple une vision du marché et de la stratégie d'entreprise mais aussi des composants, des logiciels ou des processus spécifiques au CMS. Une vision à 360° essentielle pour le Groupe : en réunissant des salariés travaillant sur des sujets similaires, qu'il s'agisse de nouveaux arrivants ou de profils confirmés, les formations de la *Naval Academy* favorisent le partage de connaissances, l'esprit d'équipe et la performance collective.



Alexander Sambler
System IVVQ Engineer

« Les formations de la *Naval Academy* permettent de sortir de son quotidien, d'apprendre de nouvelles choses plus efficacement et de partager des connaissances avec ses collègues. »



Benny ten Dam
Systems Architecting
and Engineering Discipline
Mgt, College Owner

« Je pense qu'il est important que chacun au sein du CMS acquiert un large éventail de compétences. Si l'on se comprend mieux les uns les autres, on peut collaborer plus efficacement. »

Royaume Uni : Thales, fer de lance de la montée en compétences

Au Royaume-Uni, les 7 000 collaborateurs de Thales peuvent participer à de nombreux dispositifs les aidant à développer leur plein potentiel. Le parcours « Stratégie Digital DNA » renforce par exemple leur savoir-faire numérique, tandis que le réseau « Ascending Leaders » et le programme « Leading For Growth (LFG) » leur permettent d'apprendre aux côtés de collègues considérés comme des références dans leur domaine en s'immergeant pendant deux semaines dans leur quotidien. Les parcours d'apprentissage « Your Career Your Way » et « Your Leadership Your Way » offrent quant à eux des opportunités de développement personnalisé autour des trajectoires de carrière et du *leadership*. Par ailleurs, une communauté de 550 coaches et mentors engagés s'est développée en interne, venant répondre aux attentes des collaborateurs et collaboratrices de tous niveaux hiérarchiques à travers le pays.



Bâtir une culture inclusive

Thales adopte une approche globale de l'inclusion, convaincu qu'un environnement de travail respectueux et ouvert permet à chacun d'apprendre des autres et de s'épanouir pleinement. Le Groupe favorise l'emploi des personnes en situation de handicap et veille à faciliter l'intégration de tous, sans distinction d'origine, d'âge, d'orientation sexuelle ou de parcours professionnel.

« Pour contribuer à construire une société plus inclusive, nous devons rendre concrets l'inclusion et le respect du principe d'équité dans notre environnement de travail. Nous devons partager notre conviction que chacun doit, et peut, avoir les mêmes opportunités de carrière et évoluer dans un environnement de travail sûr et inclusif, libre de tout préjugé. »



Camille Canuet

Directrice
de la Responsabilité
Sociale et Sociétale

Thales continue de déployer également plusieurs dispositifs, en fonction des cadres réglementaires et des pratiques de chaque pays, pour faire évoluer les pratiques et maintenir une culture de l'inclusion dans l'ensemble du Groupe. Parmi ces initiatives figurent l'*Inclusion College* (voir ci-contre) et le réseau Together@Thales, une communauté interne de collaborateurs engagés pour la diversité et l'inclusion, qui mobilise près de 900 ambassadeurs à travers le monde. Thales est résolument engagé contre toutes les formes de discrimination et applique dans ce cadre le principe de tolérance zéro :

- La vidéo « Zéro tolérance envers toute forme de discrimination » est diffusée à large échelle au sein du Groupe (*onboarding* des nouveaux arrivants, réunions managériales).
- La plateforme « Thales Alert Lines » est à disposition des salariés pour effectuer un signalement 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, via un formulaire disponible en sept langues (allemand, anglais, espagnol, français, italien, néerlandais et portugais).
- En France, le réseau de 52 référents « handicap » et les 110 référents « harcèlement et agissements sexistes » contribuent activement aux actions de prévention.

CHIFFRES CLÉS 2025

7,88 %

Taux d'emploi de 7,88 % de personnes en situation de handicap en France en 2025, et 4,7 % à travers le Groupe.

140

nationalités représentées dans les effectifs de Thales



Focus

Inclusion College : accompagner l'évolution des pratiques managériales

Lancé en 2025, l'*Inclusion College* concentre l'ensemble des formations pour sensibiliser et former les collaborateurs aux comportements inclusifs et à la lutte contre toutes les formes de discrimination. Près de 14 000 salariés ont déjà bénéficié de ces formations, dont près de 1 000 sur les biais inconscients. Des initiatives telles que « La Fresque de la diversité » ont également été animées auprès de plus de 600 salariés, en France et à l'international, afin de promouvoir un environnement de travail inclusif, propice à l'épanouissement, à l'innovation et à la performance collective.

Faits marquants

En France, une semaine de mobilisation pour mieux comprendre le handicap

À l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH), Thales a déployé en France une campagne de sensibilisation portée par le message « Quand on perçoit le handicap autrement, on innove différemment ». Incarnés par les collaborateurs eux-mêmes, les visuels de la campagne ont mis en avant le lien entre inclusion du handicap et capacité d'innovation. Plusieurs événements ont jalonné la semaine : à Bordeaux, une rencontre avec des athlètes paralympiques a permis aux équipes d'échanger directement sur leurs parcours, tandis que 103 *DuoDays* ont été organisés à travers le territoire. Les webinaires thématiques ont rassemblé près de 150 participants.



Des réseaux dédiés à la neurodiversité

En 2025, le Groupe a poursuivi son engagement en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes, dans la continuité de son adhésion au collectif « Objectif NeuroInclusion » en France et à « Neurodiversity in Business » au Royaume-Uni en 2024.

En janvier 2025, des équipes résidant aux Pays-Bas ont lancé un réseau dédié au sujet de la neurodiversité. Ses membres organisent des rencontres trimestrielles où les salariés partagent leurs expériences, renforçant ainsi la compréhension et la prise en compte des parcours neurodivergents au sein des équipes.

+ Favoriser la mixité

En 2025, les femmes sont toujours sous-représentées dans les métiers scientifiques et technologiques. Thales déploie une politique volontariste pour changer la donne.

« En participant au programme de mentorat de Thales, j'étais en quête d'une vision plus globale du Groupe, de conseils concrets et d'un modèle féminin inspirant. Ma mentore m'a permis d'explorer de nouveaux horizons, d'ouvrir des portes que je n'aurais pas osé franchir seule et de mieux naviguer lors de moments importants de ma carrière. »



Lotten Elmstedt

AVP, Customer Success, Cyber Security Products, EMEA

Les femmes sont encore trop peu présentes dans les filières scientifiques et technologiques : en France par exemple, les femmes représentent 33 % des effectifs dans les formations d'ingénieurs, 19 % dans le numérique, et seulement 24 % des ingénieurs sont des femmes.

Face à ce constat, Thales a engagé depuis 2018 une démarche pour renforcer durablement la place des femmes à tous les niveaux de l'entreprise, et particulièrement dans les fonctions de direction. Le Groupe agit ainsi simultanément sur l'attractivité de ses métiers, ses pratiques de recrutement, l'accompagnement des talents et la transformation des cultures managériales.

En 2025, la présence des femmes dans les postes aux plus hauts niveaux de responsabilités a atteint 21,8 % de femmes et 69,2 % des comités de direction comptaient au moins quatre femmes. En 2018, ces chiffres étaient respectivement de 16,5 % de femmes et 49 % des comités de direction comptant au moins trois femmes. La dynamique de recrutement s'est elle aussi accélérée : la part des femmes parmi les nouvelles recrues est passée de 30 % en 2024 à 32 % en 2025, portant leur part dans l'effectif global à 27,6 %.

OBJECTIFS 2026

22,6 % de femmes managers

22,5 % de femmes aux niveaux de responsabilité les plus élevés

75 % de comités de direction comptant au moins quatre femmes

OBJECTIFS 2030

25 % de femmes aux niveaux de responsabilité les plus élevés

85 % de comités de direction comptant au moins quatre femmes

→ Parmi nos actions menées en 2025 pour favoriser la mixité :

→ Dans le cadre du programme international de mentorat (*International Women's Mentoring Programme*), plus de 100 collaboratrices ont bénéficié d'un accompagnement individualisé pendant un an. Celui-ci est assuré par des mentors expérimentés, dont tous les membres du Comité exécutif.

→ Une formation spécifique a été créée pour certaines femmes souhaitant accéder à des postes de directrice pays.



→ Thales a poursuivi activement ses partenariats avec des associations clés pour la mixité : *Women's Empowerment Principles*, *Girls Code*, *Technovation*, *Women in Tech*. En France, le Groupe a renouvelé ses partenariats avec Elles bougent et Aireemploi, qui interviennent auprès des collégiennes, lycéennes et étudiantes pour leur présenter concrètement les filières technologiques, industrielles, aéronautiques et de défense.



→ Des formations sur les biais inconscients et la lutte contre le sexisme ont été dispensées à 14 000 collaborateurs.



🔍 Focus

Baromètre #StOpE 2025 : où en sommes-nous face au sexisme au travail ?

Entre janvier et mars 2025, 8 100 des collaborateurs en France ont répondu au baromètre #StOpE sur le sexisme au travail, réalisé tous les deux ans par l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et Ipsos. Les effets du sexisme et des micro-agressions sur le lieu de travail sont désormais largement reconnus : plus de 90 % des répondants considèrent que le sexisme a un impact réel sur la santé. L'implication active des hommes ressort comme un levier essentiel pour progresser vers l'égalité : près de 9 répondants sur 10 soulignent son importance. Face au chemin qu'il reste à parcourir, nous intensifions nos actions. Des modules de formation sont notamment déployés auprès des managers, et des conférences sont régulièrement organisées dans l'ensemble des entités du Groupe. Thales progresse et demeure attentif aux manifestations de sexisme dit « ordinaire » dans le cadre notamment de sa politique de tolérance zéro face à toute forme de discrimination.



Veiller à la sécurité, à la santé et au bien-être de nos équipes

Que ce soit sur nos sites industriels ou semi-industriels, où travaillent 75 % des collaborateurs de Thales, ou encore dans nos laboratoires et bureaux, la vigilance en matière de sécurité, de santé et de bien-être est essentielle. Cet engagement collectif s'impose chaque jour sur l'ensemble des sites du Groupe.



La complexité des activités et la variété des environnements de travail de Thales – production électronique, intégration de systèmes, activités pyrotechniques, maintenance en opération – appellent une gestion rigoureuse de la sécurité au quotidien dans un contexte de croissance du Groupe et de montées en puissance des cadences de production.

Les ambitions du Groupe se traduisent en objectifs concrets, portés localement via le réseau HSE : renforcer notre gouvernance, développer un socle commun de bonnes pratiques et diffuser une véritable culture de sécurité sur tous nos sites.

En 2026, la santé et la sécurité sont inscrites comme priorité majeure à l'agenda du Comité exécutif de Thales. De nouvelles normes Groupe sont déployées à l'échelle mondiale, accompagnées d'un soutien renforcé pour les sites les plus exposés.

OBJECTIF 2030

≤ 1

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de travail



Anne-Brigitte Spitzbarth
Vice-Présidente HSE et Stratégie
Bas-Carbone

« Nous devons approfondir notre culture santé et sécurité dans tous nos environnements de travail. »

Pourquoi la santé et la sécurité sont-elles au cœur de la stratégie de Thales ?

Assurer la santé et la sécurité de nos équipes est fondamental. Dans un contexte de croissance, ces enjeux sont également directement liés à nos activités et constituent un préalable essentiel à notre excellence opérationnelle. Avec notre nouvelle feuille de route, nous visons à instaurer une culture de santé-sécurité de classe mondiale et à nous hisser parmi les meilleurs industriels en matière d'accidentologie d'ici 2030.



Concrètement, comment la feuille de route se traduit-elle sur le terrain ?

En 2025, nous avons renforcé nos méthodes avec le déploiement de nouveaux standards Groupe consacrés à des points fondamentaux de gestion des risques : évaluation des risques par poste, communication d'alertes après incident, analyse des causes racines. Nous avons aussi renouvelé la cartographie des risques majeurs sur nos sites et identifié une trentaine de sites prioritaires, chacun avec son plan d'action et ses points de suivi pour améliorer la performance attendue. Pour progresser, nous mesurons également la qualité de nos analyses d'événements significatifs afin que chaque situation donne lieu à des mesures pertinentes et efficaces qui préviendront les récurrences.

Un changement culturel est-il nécessaire ?

Certainement. Pour atteindre une performance de classe mondiale, nous devons effectivement approfondir notre culture santé et sécurité dans tous nos environnements de travail. Ceci implique, bien sûr, le renforcement de plusieurs bonnes pratiques : l'évaluation des risques, la remontée des situations dangereuses – précieux outils de prévention – et les rituels « safety ».

Mais surtout, le renforcement de la responsabilité collective, soutenue par des pratiques adoptées par toutes les équipes ; un *leadership* engagé, incarné notamment par la formation « Masterclass HSE », déjà suivie par 2 500 managers ; et l'implication de tous, favorisée par la transparence des indicateurs de sécurité à l'échelle des sites.

Au Royaume-Uni, le programme « Home Safe EveryDay » illustre cette dynamique : le 5 novembre 2025, l'ensemble des sites britanniques ont observé une pause collective afin de réaffirmer six engagements de sécurité partagés.

Des actions dans le monde entier pour faire de la santé-sécurité une priorité

Australie

Le programme « Thrive@Thales » couvre l'ensemble des sujets liés à la santé des collaborateurs : la consommation d'alcool ou de drogue, l'ergonomie au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la santé mentale ou même les violences domestiques.



France

Un travail pluridisciplinaire entre les équipes HSE, ressources humaines et le service de prévention et de santé au travail a été lancé pour travailler sur trois axes : la santé mentale, le maintien dans l'emploi des collaborateurs rencontrant des difficultés et l'accompagnement durant les projets de transformation organisationnelle.

Amérique du Nord

Le taux d'accidents avec arrêt a atteint 0,88 en 2025. 364 visites de sécurité ont été réalisées, avec un objectif de plus de 1 200 en 2026.



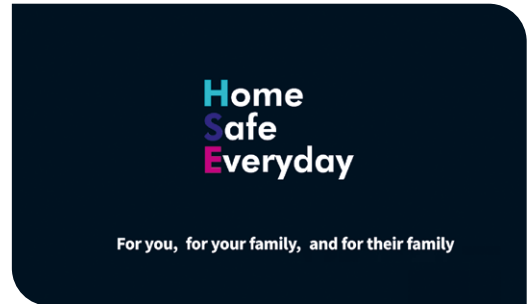


Pays-Bas

102 managers ont suivi la *HSE Leadership Masterclass* en 2025, soit 44 % de l'encadrement. L'entité vise un taux d'accidents avec arrêt inférieur à 0,62 en 2026.

Allemagne

Une formation au *leadership* en santé-sécurité (« *Healthy Leadership* ») a été rendue obligatoire pour l'ensemble des managers.



Focus

Home Safe Everyday : la culture sécurité en action au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, Thales a lancé en 2025 le programme Home Safe Everyday, qui repose sur six engagements concrets : ne pas hésiter à prendre la parole face à un risque, toujours travailler en sécurité, rester vigilant dans son environnement de travail, conduire prudemment, opérer avec soin et se protéger face aux substances dangereuses.

Le 5 novembre 2025, l'ensemble des sites britanniques a marqué un temps d'arrêt collectif, un « Stand Down », pour réaffirmer ces engagements. Plus de 1 800 collaborateurs y ont participé sur place et plus de 2 500 à distance.

Une enquête dédiée au bien-être au travail a également été menée auprès d'un quart des effectifs britanniques, portant notamment sur la santé mentale. Les résultats ont permis de définir des recommandations adaptées à chaque site et de lancer des initiatives locales ciblées.

En 2025, le Royaume-Uni a affiché un taux de fréquence des accidents avec arrêt de 0,35, le plus bas du Groupe.

Indicateurs sociaux

	2023	2024	2025
ENTREPRISE APPRENANTE			
Pourcentage de salariés formés	89 %	89 %	89 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	19	19	17,5
Pourcentage des salariés concernés ⁽¹⁾ ayant eu au moins un entretien de développement de carrière	85,7 %	91,4 %	91,4 %
Pourcentage des salariés concernés ⁽¹⁾ ayant eu au moins un entretien d'évaluation des performances	94,1 %	96,5 %	95,8 %
Nombre d'Académies internes à disposition des salariés	22	31	36
PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT			
Montant distribué au titre de la participation (en M€)	80	122	125
— dont quote part de Thales, société mère	0	0	0
Montant distribué au titre de l'intéressement (en M€)	37	51	43
— dont quote part de Thales, société mère	5,7	6,7	6,9
DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION			
Proportion de femmes parmi les non-cadres	42,4 %	42,2 %	42 %
Proportion de femmes ingénieures et cadres	23,5 %	23,8 %	24,1 %
Proportion de femmes dans les niveaux de responsabilités les plus élevés	20,4 %	21,1 %	21,8 %
Proportion de Comités de direction composés d'au moins 4 femmes (objectif 2026)	52,6 %	64,1 %	69,2 %
Proportion de femmes recrutées	31,2 %	30,9 %	31,9 %
Moyenne pondérée de l'index Égalité Professionnelle en France	89,7	88,5	88,4
Taux d'emploi de personnes handicapées (pays d'implantation du Groupe soumis à une obligation légale d'emploi de travailleurs handicapés et/ou appliquant une politique volontaire de recrutement et/ou de maintien dans l'emploi)	ND ⁽²⁾	4 %	4,7 %
Taux d'emploi de personnes handicapées - France	6,8 %	7,2 %	7,9 %
SANTÉ ET SÉCURITÉ			
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (LTI FR)	1,38	1,47	1,50
Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRI FR)	3,07	2,99	2,74
Nombre d'accidents avec arrêt	176	194	209
Nombre d'accidents sans arrêt	217	202	174
Nombre de jours perdus du fait d'accidents du travail	5 798	5 383	9 580
Taux de gravité des accidents avec arrêt	0,045	0,0406	0,0684
Nombre de maladies professionnelles reconnues par les autorités	6	3	13
Nombre de décès dus à un accident du travail	2	1	1
Pourcentage de salariés travaillant sur un site certifié ISO 45001	78,5 %	75,7 %	77,6 %
Taux d'absentéisme	2,6 %	3,07 %	2,87 %

(1) Éligibles aux campagnes d'entretiens annuels.

(2) Non disponible.

EFFECTIF 2025

EFFECTIFS SELON LE GENRE

	Groupe	France	UK	Allemagne	Pays-Bas	États-Unis	Canada
Femmes	23 487	11 207	1 599	532	567	1 324	381
Hommes	61 357	31 024	5 184	1 682	2 402	3 336	1 000
Autres	68	8	21	2	4	4	4
Non déclarés	46	-	-	-	-	-	-
Total	84 958	42 239	6 804	2 216	2 973	4 664	1 385

	Australie	Europe	Amérique latine	Asie-Pacifique et Eurasie	Afrique et Moyen-Orient
Femmes	999	3 022	1 208	2 271	377
Hommes	2 991	7 641	1 350	3 609	1 138
Autres	9	13	3	-	-
Non déclarés	3	36	-	7	-
Total	4 002	10 712	2 561	5 887	1 515

EFFECTIFS SELON LE TYPE DE CONTRATS DE TRAVAIL ET HORAIRE

	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Total
Nombre de salariés	23 487	61 357	68	46	84 958
Nombre de salariés permanents (en CDI)	22 378	60 319	65	40	82 802
Nombre de salariés temporaires (en CDD)	1 109	1 038	3	6	2 156
Nombre de salariés à temps plein	20 667	58 491	62	43	79 263
Nombre de salariés à temps partiel	2 820	2 866	6	3	5 695

EFFECTIFS SELON L'ÂGE

	- 30 ans	30 → 50 ans	+ 50 ans	Non déclarés
Nombre de salariés	11 649	43 629	29 358	322
En pourcentage	13,7 %	51,4 %	34,6 %	0,4 %

RECRUTEMENTS

	Femmes	Hommes	Autres	Non déclarés	Total
Nombre de salariés recrutés en CDI ou CDD	2 789	5 965	19	67	8 840
Nombre d'alternants recrutés	650	1 017	2	13	1 682
Total	3 439	6 982	21	80	10 522
Total (en pourcentage)	32,68 %	66,36 %	0,20 %	0,76 %	100 %

AUTRES INDICATEURS

	2023	2024	2025
Salariés couverts par une convention collective (principaux pays)	80 %	80 %	80 %
Salariés couverts par une convention collective (périmètre Groupe consolidé)	ND ⁽²⁾	ND ⁽²⁾	72 %
Nombre d'accords collectifs signés en France	65	76	66

Une politique RSE reconnue

En 2025, les agences de notation extra-financière, classements scientifiques et organismes, ont évalué Thales comme l'une des entreprises les plus performantes de son secteur selon les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Par exemple, le Groupe a été évalué « A » par le CDP Climat pour la troisième année consécutive. De même, Thales se classe parmi les 2 % d'entreprises les plus performantes du classement EcoVadis et obtient la certification Or. Par ailleurs, depuis septembre 2024, Thales est intégré à l'indice CAC 40 ESG, indice boursier composé de 40 entreprises, sélectionnées en fonction de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), parmi le CAC 40 et le Next 20.

Agences	Description de l'agence	Positionnement Thales	Score / Évaluation		
			2023	2024	2025
Bloomberg ESG	Le modèle exclusif de Bloomberg s'appuie sur un cadre, des recherches et des analyses en matière de durabilité et d'industrie afin de normaliser les données, d'éliminer les biais et de combler les lacunes en matière de divulgation.	Le score de Thales se distingue par une excellente performance en Environnement, pilier pour lequel le Groupe se positionne en avance par rapport à ses pairs. Le score en Gouvernance, au-dessus de la médiane du secteur, est également satisfaisant.	4,39/10	5,19/10	5,16/10
CDP Climate	Le CDP est une organisation internationale à but non lucratif qui gère le système mondial de reporting des informations environnementales pour les entreprises, les investisseurs, les autorités publiques, les villes, les États et les régions. Le CDP détient la base de données environnementales la plus importante au monde. Les scores CDP sont utilisés pour orienter les décisions en matière d'investissement et d'approvisionnement en vue de favoriser une économie zéro carbone, durable et résiliente.	Pour la troisième année consécutive, Thales obtient la note A, se classant parmi les entreprises ayant atteint le plus haut niveau de maturité, le niveau « Leadership ».	A	A	A
CDP Water	Le CDP propose depuis 2010 une enquête sur la sécurité hydrique incluant la consommation, la pollution et la préservation des ressources en eau.	En 2025, Thales reçoit la note A-, marquant une amélioration par rapport à sa précédente évaluation (B).	B-	B	A-
EcoVadis	EcoVadis est le standard mondial des évaluations RSE et se distingue par sa qualité d'analyse de la mise en application des politiques ESG dans les entreprises.	La notation 2025 classe Thales parmi les 2 % d'entreprises les plus performantes de son classement, lui attribuant la certification Gold.	79/100	79/100	83/100
EthiFinance	EthiFinance ESG Ratings (Gaia) évalue les entreprises de sa couverture selon un référentiel d'environ 120 critères, répartis en quatre piliers : Environnement, Social, Gouvernance, Parties Prenantes Externes. L'agence fait évoluer son référentiel de notation chaque année, afin de tenir compte des évolutions réglementaires et d'intégrer les enjeux ESG émergents.	Thales se distingue par sa performance supérieure par rapport aux 538 entreprises de son secteur (industrie), et ce pour la deuxième année consécutive, avec une amélioration notable de sa note générale.	64/100	72/100	74/100
ISS ESG	ISS ESG évalue les risques ESG des portefeuilles d'entreprises grâce à des notations ESG fondées sur des données et des analyses.	Thales dispose du statut Prime, attribué aux entreprises dont les performances ESG sont supérieures au seuil Prime spécifique au secteur, ce qui signifie qu'elles remplissent des exigences ambitieuses en matière de performance absolue.	C+	C+	C+

Agence	Description de l'agence	Positionnement Thales	Score / Évaluation		
			2023	2024	2025
LSEG	Avec plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des données ESG, FTSE Russell fournit aux investisseurs les modèles et les outils de données nécessaires pour comprendre les risques et les opportunités ESG liés aux opérations et aux produits d'une entreprise. FTSE Russel et Refinitiv font partie du groupe LSEG.	Thales se classe 17 ^e sur 122 au sein du secteur aérospatial et défense. Cette note indique une excellente performance relative en matière d'ESG et un degré élevé de transparence.	60/100	63/100	3,1/5 (62/100)
Moody's	Moody's ESG Solutions était un <i>leader</i> mondial en matière d'évaluations, de données, de recherches, d'indices de référence et d'analyses ESG. Moody's a cessé ses activités de notations ESG pour utiliser les données de MSCI.	La dernière note Moody's attribuée à Thales en 2024 est de 65/100, témoignant d'un bon niveau de performance. En 2024, le Groupe a également intégré le CAC40 ESG.	62/100	65/100	N/A
MSCI	Les notations ESG de MSCI visent à mesurer la gestion par une entreprise des risques et opportunités ESG pertinents sur le plan financier.	Malgré une baisse de la note attribuée en 2024, l'agence considère que Thales dispose de pratiques de pointe en matière de gestion de la qualité et de la sécurité des produits.	A	BBB	BBB
S&P Global	L'indice de durabilité Corporate Sustainability Assessment (CSA) de S&P compare les entreprises de 61 secteurs à l'aide de questionnaires évaluant un ensemble de questions interprofessionnelles et sectorielles. Sur la base de leur performance, les entreprises reçoivent des notes allant de 0 à 100 et des classements par centile pour environ 20 critères de durabilité financièrement pertinents dans les dimensions économiques, environnementales et sociales.	Thales a répondu au questionnaire de l'indice CSA pour la troisième année consécutive et continue d'améliorer régulièrement son score. Les principales améliorations concernent la gestion des collaborateurs, la stratégie Climat et la gouvernance.	51/100	62/100	65/100
Sustainalytics	Sustainalytics évalue le risque ESG des entreprises. En conséquence, plus le résultat obtenu est bas, plus ce risque est estimé comme faible.	Sustainalytics note que la diversité du portefeuille de produits et de services de Thales inclut une exposition forte aux questions de qualité et de sécurité mais que celle-ci est compensée par un système de management fort, Thales ayant mis en place des initiatives impactantes pour ses principaux enjeux ESG (développement du capital humain, opportunités d'apprentissage, programmes relatifs à la qualité, la sécurité et la diversité). Thales se classe 12 ^e sur 124 au sein du secteur aérospatial et défense, se situant ainsi dans le premier percentile.	28,7	27,3	26,5

Ces évaluations sont celles transmises par les agences de notation extra-financière au moment de la rédaction du Rapport intégré RSE. Elles sont susceptibles d'être modifiées en cas de changements méthodologiques ou d'évolution de périmètre d'analyse, y compris de façon rétroactive pour les évaluations des années précédentes.

Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable

Depuis 2015, Thales aligne sa politique RSE avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) portés par les Nations Unies, dont sept sont prioritaires pour le Groupe.

ODD	POLITIQUES	ACTIONS 2025
13	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.	75,2 % de baisse des émissions de CO ₂ liées aux opérations (scopes 1 et 2) par rapport à 2018. 15,4 % de baisse des émissions de CO ₂ de scope 3 par rapport à 2018.
12	Établir des modes de consommation et de production durables.	Une communauté de 145 membres référents écoconception au sein du Groupe.
5	Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles.	21,8 % de femmes dans les fonctions de management. 69,2 % de Comités de direction comportant au moins 4 femmes.
8	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.	17,5 heures de formation par collaborateur en moyenne. Baisse de 32 % du taux d'accidents du travail avec arrêt par rapport à 2018.
4	Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.	Plus de 250 000 jeunes sensibilisés via les initiatives <i>Vocation Makers</i> et <i>STEM for ALL</i> .
9	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.	4,5 milliards d'euros consacrés à la R&D. Mise en œuvre de partenariats avec de nombreux organismes de recherche et universités à travers le monde.
16	Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.	100 % de la population ciblée formée aux risques de corruption. 71 % des revenus du Groupe générés par des entités certifiées ISO 37001 Systèmes de management anti-corruption.

Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable

Chaque année depuis 2003, Thales réaffirme son soutien aux dix principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations Unies. À ce titre, le Groupe s'engage à faire preuve d'un *leadership* éthique et d'une bonne gouvernance, à s'investir dans la lutte contre les inégalités et les injustices systémiques, et à s'associer avec les Nations Unies, les gouvernements et la société civile pour renforcer l'accès à la justice, garantir la responsabilité et la transparence, assurer la sécurité juridique, promouvoir l'égalité et respecter les droits humains. Thales est également signataire de la Déclaration des chefs d'entreprise pour une coopération mondiale renouvelée, initiée par le Pacte mondial en 2020.

(1) Task Force on Climate-related Financial Disclosures.

Tables de concordance des sujets RSE

1. Table de correspondance recommandations de TCFD⁽¹⁾

	Recommandations TCFD	Section correspondante du Document d'enregistrement universel 2025
GOVERNANCE	Décrire le contrôle exercé par le Conseil d'administration sur les risques et opportunités liés au climat.	§ 5.1.1.2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la gouvernance en matière de durabilité, la surveillance des IRO et le suivi des enjeux de durabilité matériels, et l'établissement du Rapport de Durabilité
	Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	§ 5.1.1.2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la gouvernance en matière de durabilité, la surveillance des IRO et le suivi des enjeux de durabilité matériels, et l'établissement du Rapport de Durabilité
STRATÉGIE	Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'organisation a identifiés pour le court, moyen et long terme.	§ 5.1.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités matériels liés au climat
	Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	§ 5.1.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique § 5.1.2.4.5 Planification financière et montants financiers supplémentaires significatifs
	Décrire la résilience de la stratégie d'investissement, en considérant différents scénarios climatiques, y compris un scénario 2 °C ou inférieur.	§ 5.1.2.2.1 Scénarios et hypothèses méthodologiques
GESTION DES RISQUES	Décrire les processus d'identification et d'évaluation des risques relatifs au climat mis en place par l'organisation.	§ 5.1.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités importants liés au climat
	Décrire les processus de gestion des risques relatifs au climat.	§ 5.1.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités importants liés au climat
	Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	§ 5.1.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités importants liés au climat
INDICATEURS ET OBJECTIFS	Fournir des informations sur les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, conformément à sa stratégie d'investissement et à son processus de gestion des risques.	§ 5.1.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités importants liés au climat
	Fournir des informations sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2 et, si pertinent, de scope 3, et les risques afférents.	§ 5.1.2.5.2 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3
	Décrire les objectifs fixés pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, ainsi que les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs.	§ 5.1.2.4.2 Objectifs et trajectoire de décarbonation

2. Table de correspondance SASB⁽¹⁾

Thème	Indicateur	Données 2025	Réf. SASB
GESTION DE L'ÉNERGIE	(1) Énergie totale consommée.	DEU 2025, § 5.1.2.5.1	
	(2) Pourcentage d'électricité du réseau.	DEU 2025, § 5.1.2.5.1	RT-AE-130a.1
	(3) Pourcentage d'énergie renouvelable.	DEU 2025, § 5.1.2.5.1	
GESTION DES DÉCHETS DANGEREUX	(1) Quantité de déchets dangereux générés.	Pages 62-63 de ce document	RT-AE-150a.1
	(2) Pourcentage de déchets recyclés.	Pages 62-63 de ce document	
	(1) Nombre et quantité globale de déversements à signaler.	Pages 62-63 de ce document	RT-AE-150a.2
	(2) Quantité récupérée.	Pages 62-63 de ce document	
SÉCURITÉ DES DONNÉES	(1) Nombre de violations de données.	Non-disponible	RT-AE-230a.1
	(2) Pourcentage impliquant des informations confidentielles.		
	Description de l'approche adoptée pour identifier et traiter les risques liés à la sécurité des données dans (1) les activités de l'entité et (2) les produits.	DEU 2025, § 3.1.7 et § 5.1.4.2	RT-AE-150a.2
GESTION DES DÉCHETS DANGEREUX	(1) Nombre de rappels effectués.	Non disponible	RT-AE-250a.1
	(2) Nombre total d'unités rappelées.		
	(1) Nombre de pièces contrefaites détectées.	Non disponible	RT-AE-250a.2
	(2) Pourcentage évité.		
	(1) Nombre de consignes de navigabilité reçues.	Non disponible	RT-AE-250a.3
	(2) Nombre total d'unités concernées.	Non disponible	
	Montant total des pertes financières résultant de procédures judiciaires liées à la sécurité des produits.	Non disponible	RT-AE-250a.4
ÉCONOMIE DE COMBUSTIBLE ET ÉMISSIONS EN PHASE D'UTILISATION	Chiffre d'affaires lié à des produits/services participants à la réduction des émissions de CO ₂ .	Non disponible	RT-AE-410a.1
	Description de la stratégie visant à réduire la consommation de combustible et les émissions de gaz à effet de serre (GES) des produits.	DEU 2025, § 5.1.2.4.1	RT-AE-410a.2
APPROVISIONNEMENT EN MATÉRIAUX	Description de la gestion des risques associés à l'utilisation de matériaux critiques.	DEU 2025, § 5.1.3.2 Pages 60-61 de ce document	RT-AE-440a.1
ÉTHIQUE DES AFFAIRES	Montant total des pertes financières à la suite de procédures judiciaires associées à des incidents de corruption et/ou de trafic international illicite.	0	RT-AE-510a.1
	CA des activités de défense réalisé dans des pays dont l'indice de lutte contre la corruption Transparency International est inférieur à 30.	< 0,1%	RT-AE-510a.2
	Discussion des processus de gestion des risques liés à l'éthique des affaires sur la chaîne de valeur.	DEU 2025, § 5.1.4.1	RT-AE-510a.3

(1) Sustainability Accounting Standards Board.

(2) Global Reporting Initiative.

3. Table de correspondance GRI⁽²⁾

GRI 102 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION

Code	Description	Localisation
102-1	Nom de l'organisation.	Page de couverture
102-2	Une description des activités de l'organisation.	DEU 2025, § 2.1 Secteurs opérationnels
102-3	Le lieu géographique du siège de l'organisation.	DEU 2025, § 6.1 Renseignements de caractère général sur la Société
102-4	Le nombre de pays dans lesquels l'organisation est présente et le nom des pays où les activités sont importantes.	DEU 2025, § 5.1.3.1.6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise DEU 2025, § 2.5 Organisation du Groupe
102-5	La nature du capital et de la forme juridique.	DEU 2025, § 6.1 Renseignements de caractère général sur la Société
102-6	Les marchés desservis, notamment : les lieux géographiques où sont proposés les produits et les services ; les secteurs d'activité ; les types de clients et de bénéficiaires.	Profil du Groupe DEU 2025, § 2.1 Secteurs opérationnels
102-7	Le nombre total d'employés ; le nombre de sites d'activités ; les ventes nettes ; la capitalisation totale répartie en termes de dettes et de fonds propres.	DEU 2025, § 5.1.3.1.6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise DEU 2025, § 2.5.2 Données sur les principales filiales opérationnelles et principaux sites DEU 2025, Note 2. Informations sectorielles DEU 2025, Note 10. Actifs et passifs opérationnels courants
102-8	Le nombre total d'employés par contrat de travail, par genre, par région, par type d'emploi.	DEU 2025, § 5.1.3.1.6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise
102-9	Une description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation.	DEU 2025, § 1 Le modèle d'affaires du Groupe DEU 2025, § 3.1.6 Risques de dépendance envers des fournisseurs
102-10	Les modifications significatives de la taille de l'organisation, de sa structure, de sa propriété ou de sa chaîne d'approvisionnement.	Profil du groupe
102-11	Application du principe de précaution ou l'approche préventive.	DEU 2025, § 5.3.1 Plan de Vigilance
102-12	Une liste de chartes, principes ou autres initiatives, développés en externe auxquels l'organisation se conforme ou qu'elle approuve.	Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme, Pacte Mondial des Nations Unies, Objectifs de Développement Durables, etc.
102-13	Une liste de principales adhésions à des associations, ainsi qu'aux organisations de défense nationales ou internationales.	Thales est membre de nombreuses associations professionnelles nationales et régionales. Au niveau international, il y a notamment : le Pacte Mondial des Nations Unies, la Chambre de Commerce Internationale, l'IFBEC (International Forum of Business Ethical Standard) et Business at OCDE.
102-14	Une déclaration émanant du décideur le plus haut placé au sein de l'organisation concernant la pertinence du développement durable pour l'organisation.	DEU 2025, Éditorial Patrice Caine
102-16	Une description des valeurs, principes, normes et règles de conduite de l'organisation.	DEU 2025, § 5.1.4.1 Éthique des affaires
102-18	La structure de gouvernance de l'organisation.	DEU 2025, § 4.1 Composition du Conseil d'administration
102-40	Une liste des groupes de parties prenantes impliquées par l'organisation.	DEU 2025, § 1 Dialogue avec les parties prenantes DEU 2025, § 5.1.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes
102-42	Les fondements d'identification et de la sélection des parties prenantes à impliquer.	DEU 2025, § 1 Dialogue avec les parties prenantes DEU 2025, § 5.1.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes
102-43	L'approche de l'organisation en matière d'implication des parties prenantes.	DEU 2025, § 1 Dialogue avec les parties prenantes DEU 2025, § 5.1.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes DEU 2025, § 5.1.3.1.1, § 5.1.3.2.1, § 5.1.3.3.1 et § 5.1.3.4.1 (Intérêts et points de vue des parties prenantes)

GRI 102 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION

Code	Description	Localisation
102-44	Les enjeux et préoccupations majeurs qui ont été soulevés lors de l'implication des parties prenantes.	DEU 2025, § 1 Dialogue avec les parties prenantes DEU 2025, § 5.1.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes DEU 2025, § 5.1.3.1.1, § 5.1.3.2.1, § 5.1.3.3.1 et § 5.1.3.4.1 (Intérêts et points de vue des parties prenantes)
102-45	Une liste de l'ensemble des entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation.	DEU 2025, Note 15. Liste des principales sociétés consolidées
102-46	Une explication de la procédure définissant le contenu du rapport et les périmètres de l'enjeu.	DEU 2025, § 3 Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques DEU 2025, § 5.1.1.1 Base générale d'établissement du Rapport de durabilité
102-47	Une liste des enjeux pertinents identifiés au cours du processus de définition du contenu du rapport.	DEU 2025, § 5.1.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités
102-48	L'effet de toute réaffirmation d'informations fournies dans des rapports précédents et les raisons de ces réaffirmations.	Pas de changement sur les méthodes de mesure, la nature des activités de l'entreprise ou la période de reporting utilisée.
102-49	Les modifications significatives par rapport aux périodes de reporting précédentes dans la liste des enjeux pertinents et des périmètres des enjeux.	Pas de changement significatif
102-50	La période de reporting correspondant aux informations fournies.	1 ^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2025
102-51	La date du rapport précédent le plus récent.	Le dernier rapport a été déposé le 2 avril 2026 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF).
102-52	Cycle de reporting.	Annuel
102-53	Le point de contact pour les questions relatives au rapport ou à son contenu.	ir@thalesgroup.com
102-56	Une description de la politique et de la pratique actuelle de l'organisation relative à la vérification externe du rapport	DEU 2025, § 5.2 Rapport des auditeurs de Durabilité

GRI 302 : ÉNERGIE

Code	Description	Localisation
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	DEU 2025, § 5.1.2.5.1 Consommation d'énergie et mix énergétique
302-2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	DEU 2025, § 5.1.2.5.1 Consommation d'énergie et mix énergétique
302-3	Intensité énergétique	DEU 2025, § 5.1.2.5 Indicateurs relatifs à l'atténuation du changement climatique
302-4	Réduction de la consommation énergétique	DEU 2025, § 5.1.2.4.4 Actions et leviers de décarbonation
302-5	Réduction des besoins énergétiques, de produits et des services	DEU 2025, § 5.1.2.4.4 Actions et leviers de décarbonation

GRI 303 : EAU

Code	Description	Localisation
303-1	Interaction avec l'eau en tant que ressource partagée.	Pages 62-63 de ce document
303-2	Gestion des impacts liés au rejet d'eau.	Pages 62-63 de ce document
303-4	Rejet d'eau.	Pages 62-63 de ce document
303-5	Consommation d'eau.	Pages 62-63 de ce document

GRI 304 : BIODIVERSITÉ

Code	Description	Localisation
304-2	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité.	Page 52-53 de ce document
304-3	Habitats protégés ou restaurés.	Page 52-53 de ce document

GRI 305 : ÉMISSIONS

Code	Description	Localisation
305-1	Émissions directes de GES (Scope 1).	DEU 2025, § 5.1.2.5.2 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3
305-2	Émissions indirectes de GES liées à l'énergie (Scope 2).	DEU 2025, § 5.1.2.5.2 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3
305-3	Autres émissions indirectes de GES (Scope 3).	DEU 2025, § 5.1.2.5.2 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3
305-4	Émissions de GES en intensité.	DEU 2025, § 5.1.2.5.2 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3
305-5	Réduction des émissions de GES.	DEU 2025, § 5.1.2.4.4 Actions et leviers de décarbonation

GRI 306 : DÉCHETS

Code	Description	Localisation
305-1	Génération de déchets et impacts significatifs liés aux déchets.	Pages 62-63 de ce document
305-2	Gestion des impacts significatifs liés aux déchets.	Pages 62-63 de ce document
305-3	Déchets générés.	Pages 62-63 de ce document
305-4	Déchets non disposés à l'élimination.	Pages 62-63 de ce document
305-5	Déchets disposés à l'élimination.	Pages 62-63 de ce document

GRI 401 : EMPLOI

Code	Description	Localisation
401-1	Le nombre total d'employés et le taux de recrutement de nouveaux employés au cours de la période de <i>reporting</i> , par groupe d'âge, genre et région.	Pages 78-79 de ce document
	Le nombre total d'employés et le taux de rotation du personnel au cours de la période de <i>reporting</i> , par groupe d'âge, genre et région.	Pages 78-79 de ce document
401-2	Les avantages standard accordés aux employés à temps plein de l'organisation et non aux employés temporaires ou à temps partiel, par sites d'activité importants.	Pages 78-79 de ce document

GRI 402 : RELATION EMPLOYÉS/ DIRECTION

Code	Description	Localisation
402-1	Le nombre minimal de semaines de préavis généralement fourni aux employés et à leurs représentants avant la mise en œuvre de modifications opérationnelles significatives pouvant les toucher considérablement.	Non disponible

GRI 403 : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Code	Description	Localisation
403-1	Une déclaration indiquant si un système de gestion en santé et sécurité au travail a été mis en œuvre.	Page 78 de ce document
	Une description du champ d'application des travailleurs, activités et lieux de travail couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail, et une explication, le cas échéant, des raisons pour lesquelles des travailleurs, activités ou lieux de travail ne sont pas couverts.	Page 78 de ce document

GRI 404 : FORMATION ET ÉDUCATION

Code	Description	Localisation
404-1	Le nombre moyen d'heures de formation que les employés de l'organisation ont suivies au cours de la période de <i>reporting</i> , par : genre ; catégorie professionnelle.	DEU 2025, § 5.1.3.1.5 c) Politique, actions et indicateurs en matière de formation et de développement des compétences
404-2	Type et champ d'application des programmes mis en œuvre et de l'assistance fournie pour la mise à niveau des compétences des employés.	DEU 2025, § 5.1.3.1.5 c) Politique, actions et indicateurs en matière de formation et de développement des compétences
404-3	Le pourcentage du nombre total d'employés par genre et par catégorie professionnelle ayant bénéficié d'une revue de performance et d'évolution de carrière au cours de la période de <i>reporting</i> .	DEU 2025, § 5.1.3.1.5 c) Politique, actions et indicateurs en matière de formation et de développement des compétences

GRI 405 : DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

Code	Description	Localisation
405-1	Le pourcentage d'individus présents dans les organes de gouvernance de l'organisation dans chacune des catégories de diversité suivantes : genre ; groupe d'âge : moins de 30 ans, de 30 à 50 ans et plus de 50 ans ; le cas échéant, les autres indicateurs de diversité (tels que les minorités ou les groupes vulnérables).	DEU 2025, § 4.1 Composition du Conseil d'administration

GRI 406 : LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION

Code	Description	Localisation
403-1	Le nombre total de cas de discrimination au cours de la période de <i>reporting</i> .	DEU 2025, § 5.1.3.1.5 a) Politique mises en œuvre en matière de respect des droits humains > Cas, plaintes et impacts graves sur les droits humains
	Le statut des cas et les mesures prises concernant (i) les cas examinés par l'organisation, (ii) les plans de compensation mis en œuvre, (iii) les plans de compensation ayant été mis en œuvre, dont les résultats sont examinés au cours des procédures d'étude de gestion internes de routine et (iv) les cas ne faisant plus l'objet de mesures.	DEU 2025, § 5.1.3.1.5 a) Politique mises en œuvre en matière

À propos de ce rapport

Pour Thales, la responsabilité d'entreprise est indissociable des notions de sécurité et de performance. Au-delà des motivations juridiques et éthiques, la responsabilité d'entreprise constitue un impératif stratégique pour le Groupe. 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 (Environnement, Social, de Gouvernance) 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.

Ce rapport apporte un complément au Document d'Enregistrement Universel de 2025, en particulier sur les sujets considérés comme non matériels selon l'analyse de double matérialité du Groupe.

Pour plus d'informations : [thalesgroup.com](https://www.thalesgroup.com)

ou contacter la Direction Responsabilité Sociétale et Environnementale du Groupe.

Thales tient à remercier les équipes du Groupe pour leur contribution.

Mai 2026



IMPRESSION

Document imprimé par un imprimeur diplômé Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC

CRÉDITS PHOTOS

Flat Earth : p. 6, 33

Adrien Daste – Thales : p. 6, 19, 29, 30, 35, 50, 53, 60, 73, 74, 76

Thales : p. 6, 7, 16, 30, 33, 34, 38, 40, 41, 42, 46, 47, 50, 55, 61, 64, 67, 69, 71, 72, 75, 76, 77

Sanna Liimatainen - Thales : p. 7

123RF : couverture, p. 7, 21

LitePlus : p. 18

Éric Malemanche - Encre noire : p. 5, 18, 29, 36, 44, 68, 70

Alexandre – LIGHT EX MACHINA : p. 21, 29, 37, 55, 73

Eric RAZ : p. 21

Julien Lutt / CAPA Pictures : p. 21, 57, 77

ESA / Thales Alenia Space : p. 21

Thales Alenia Space – ImagIn : p. 21

Elza Löw : p. 34

Thomas Behuret : p. 41

Manon Lemahieu - Ocelot Productions : p. 45

Emma Dandjoa : p. 45

Redshifted : p. 46

Thales UK : p. 47, 69, 77

Thales Australia : p. 47

Quentin Reytiinas – Thales : p. 67, 73

Alain Potignon : p. 71

Oscar Timmers - CAPA Pictures : p. 71

CRÉATION ET RÉALISATION

WordAppeal

THALES

Building a future we can all trust

4 rue de la Verrerie
92190 Meudon
France

Tél. : +33 (0)1 57 77 80 00

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

