



## Assemblée générale mixte

13 mai 2015

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



## Ordre du jour

---

1. 2014 en bref
2. Résultats financiers 2014
3. Stratégie et perspectives
4. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux
5. Rapports des commissaires aux comptes
6. Echanges avec les actionnaires
7. Vote des résolutions



## 1. 2014 en bref

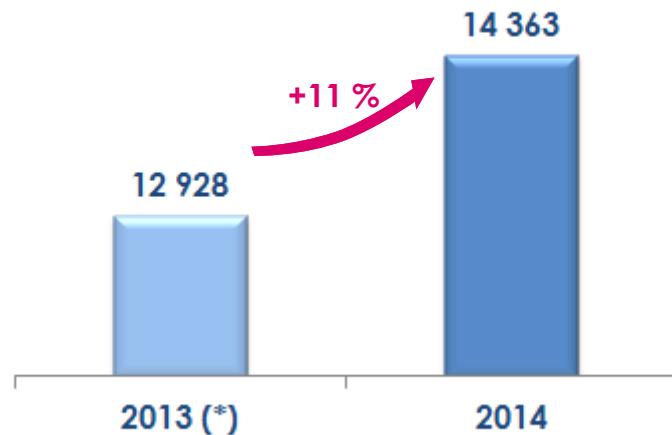
PATRICE CAINE

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



## 2014 : forte croissance des commandes

Prises de commandes



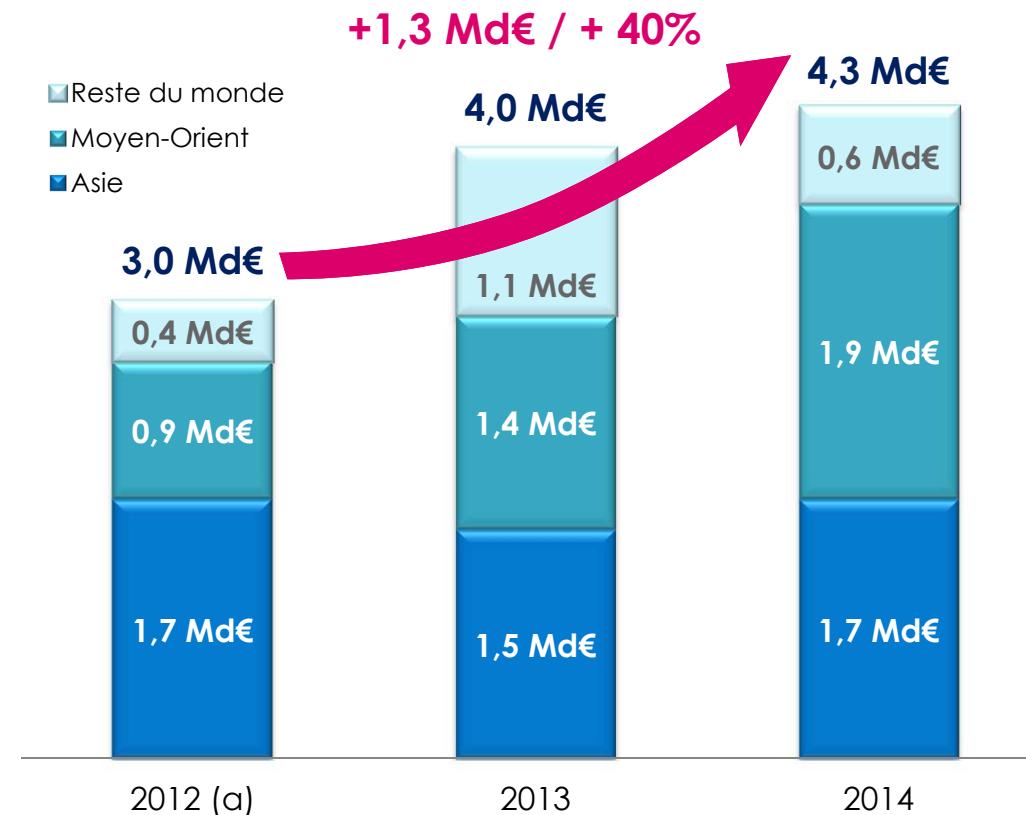
■ Forte croissance des marchés émergents

■ Bonne résistance des activités défense domestiques



Une dynamique commerciale relancée

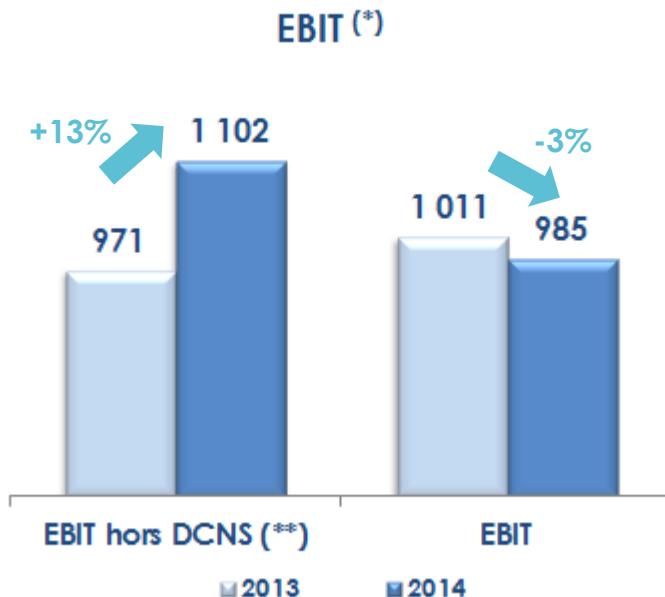
## Commandes marchés émergents : plus de 40% de hausse vs. 2012



5 (a) Retraité IFRS 10/11

THALES

## 2014 : progression de la profitabilité récurrente



- Solides résultats opérationnels en Aérospatial et Défense & Sécurité
- Difficultés d'exécution en Transport
- Impact des pertes de DCNS
- Bonne génération de trésorerie

Solide performance globale – hors DCNS

(\*) Indicateur non strictement comptable : cf. définition en annexe

(\*\*) Dans cette présentation "hors DCNS" s'entend "hors quote-part à 35% du résultat net de DCNS"

## 2014 : hors DCNS, objectifs atteints ou dépassés

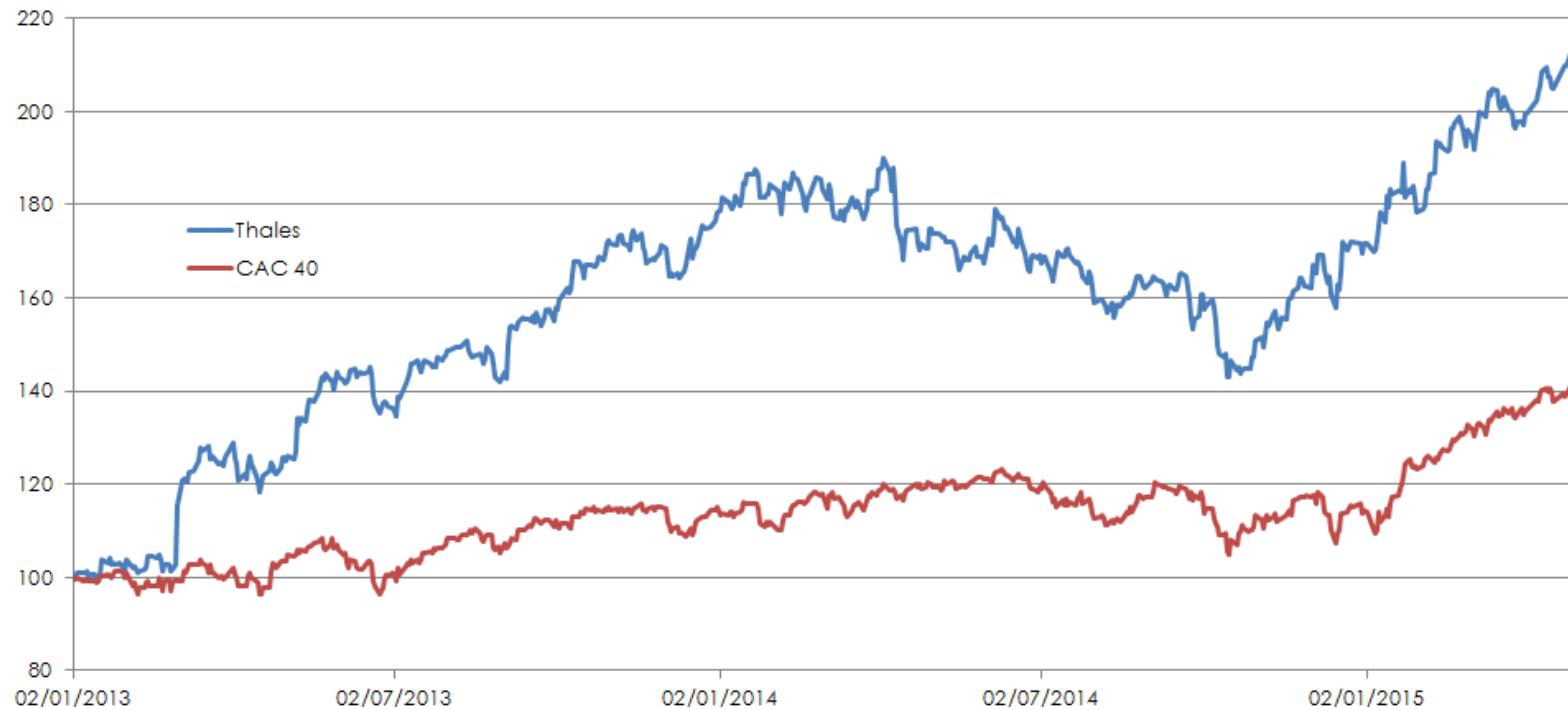
	Objectif	Réalisation
Prises de commandes	Stable	+11% publié +8% organique
Chiffre d'affaires	Stable	+2% publié -1% organique
EBIT <sup>(*)</sup>	Hausse de 5 à 7% vs. 2013	+13% hors DCNS      -3% y.c. DCNS

Notre stratégie porte ses fruits

(\*) Indicateur non strictement comptable : cf. définition en annexe.

**THALES**

## Une performance saluée par les marchés



Doublement du cours depuis janvier 2013

**THALES**

## Activité du Conseil d'administration

- 10 réunions en 2014 avec un taux de participation de 95%
- Un Conseil s'appuyant sur 3 comités spécialisés



- » Budgets et plan stratégique
- » Acquisitions / cessions d'actifs
- » **Président: Patrice Caine**

2 réunions  
100% de participation



- » Examen des comptes annuels et semestriels
- » Contrôle interne et cartographie des risques
- » Sécurisation des systèmes d'informations
- » **Présidente: Anne-Claire Taittinger - Administratrice indépendante**

4 réunions  
100% de participation



- » Evaluation et rémunération du Président-directeur général
- » Politique de rémunération des cadres dirigeants
- » Plan Long Term Incentives
- » **Président: Yannick d'Escatha – Administrateur indépendant**

5 réunions  
100% de participation

**THALES**



## 2. Résultats financiers 2014

PASCAL BOUCHIAT

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

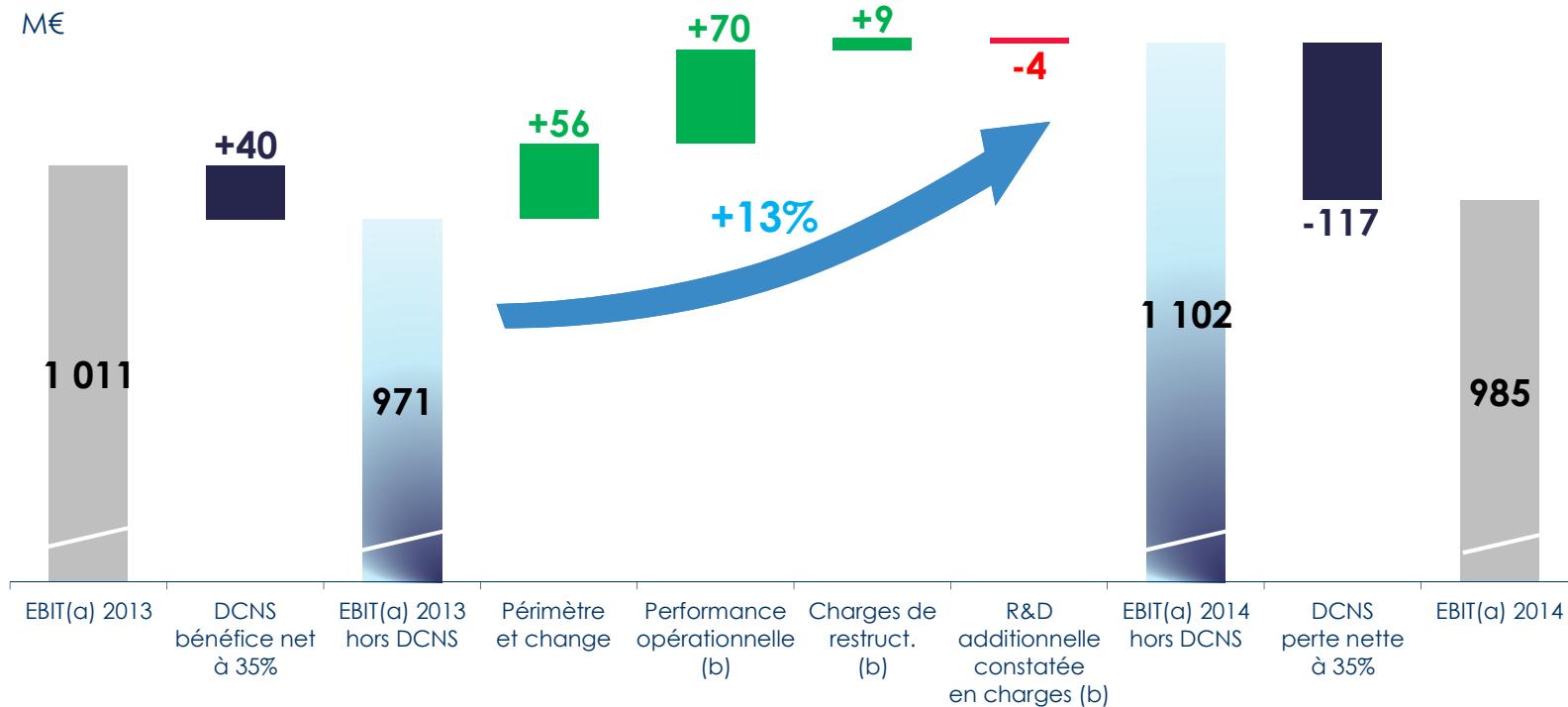


# Compte de résultat 2014

en M€	2014	2013	variation	
			totale	organique
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>12 974</b>	<b>12 698</b>	<b>+2%</b>	<b>-1%</b>
Marge brute	3 181	3 012	+6%	+1%
	en % du CA	24,5%	23,7%	
Coûts indirects	(2 075)	(2 012)	+3%	+0%
	en % du CA	16,0%	15,8%	
Coûts de restructuration	(114)	(122)	-6%	-7%
	en % du CA	0,9%	1,0%	
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence hors DCNS	110	93	+18%	+34%
EBIT <sup>(a)</sup> hors DCNS	1 102	971	+13%	+8%
	en % du CA	8,5%	7,6%	
Quote-part de résultat net de DCNS	(117)	40		
EBIT <sup>(a)</sup>	985	1 011	-3%	-8%
	en % du CA	7,6%	8,0%	
Résultat net ajusté, part du Groupe <sup>(a)</sup>	562	642		
Résultat net ajusté, part du Groupe <sup>(a)</sup> , par action (en €)	2,75	3,20		

(a) Indicateur non strictement comptable : cf. définition en annexe

## Evolution de l'EBIT



### Amélioration de la performance opérationnelle récurrente

(a) Indicateur non strictement comptable : cf. définition en annexe  
(b) Variation organique

**THALES**

## Prises de commandes et chiffre d'affaires par activité

en M€	Prises de commandes		Chiffre d'affaires	
	2014	2013	2014	2013
Aérospatial	5 024	4 297	5 014	4 713
Transport	1 652	1 454	1 402	1 447
Défense & Sécurité	7 608	7 114	6 480	6 455
Autres	79	63	78	83
<b>Total</b>	<b>14 363</b>	<b>12 928</b>	<b>12 974</b>	<b>12 698</b>

## EBIT par activité

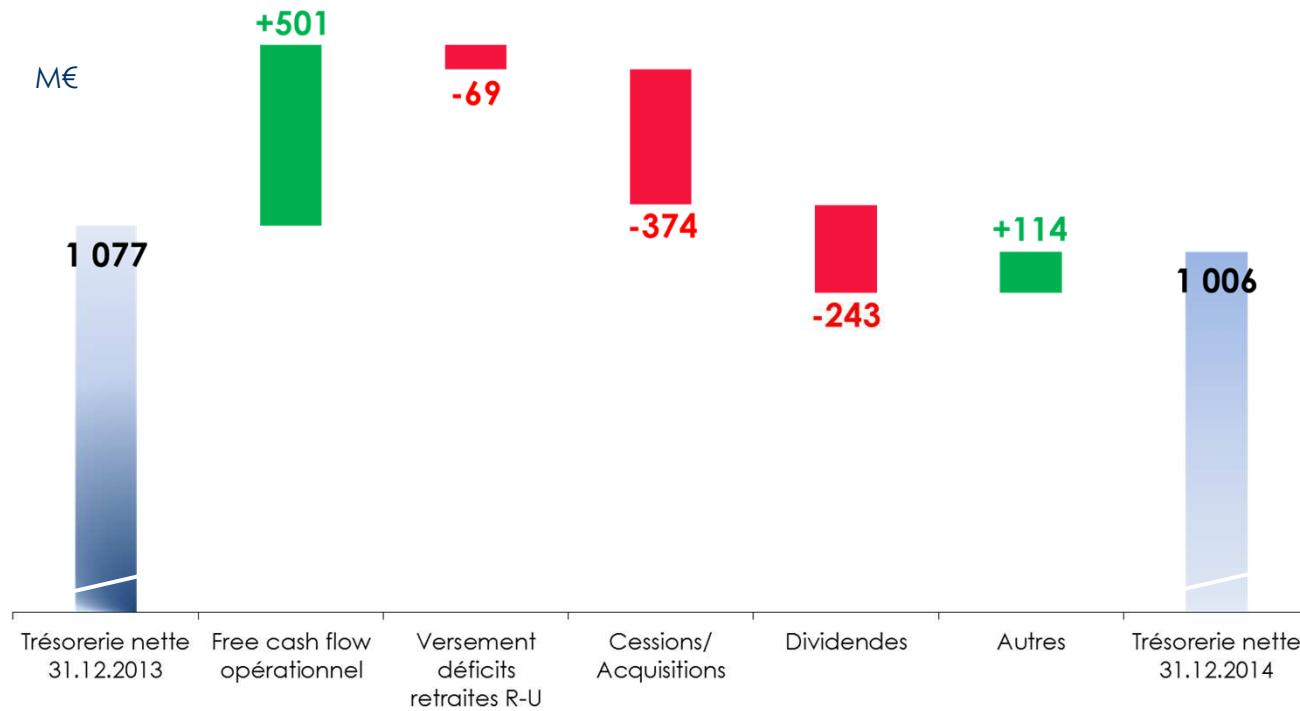
en M€

EBIT <sup>(a)</sup>

	2014		2013	
Aérospatial	505	10,1%	420	8,9%
Transport	32	2,3%	97	6,7%
Défense & Sécurité	620	9,6%	499	7,7%
Autres	(172)		(5)	
<b>Total</b>	<b>985</b>	<b>7,6%</b>	<b>1 011</b>	<b>8,0%</b>

(a) Indicateur non strictement comptable: voir définition en annexe

## Evolution de la trésorerie nette



Structure financière solide

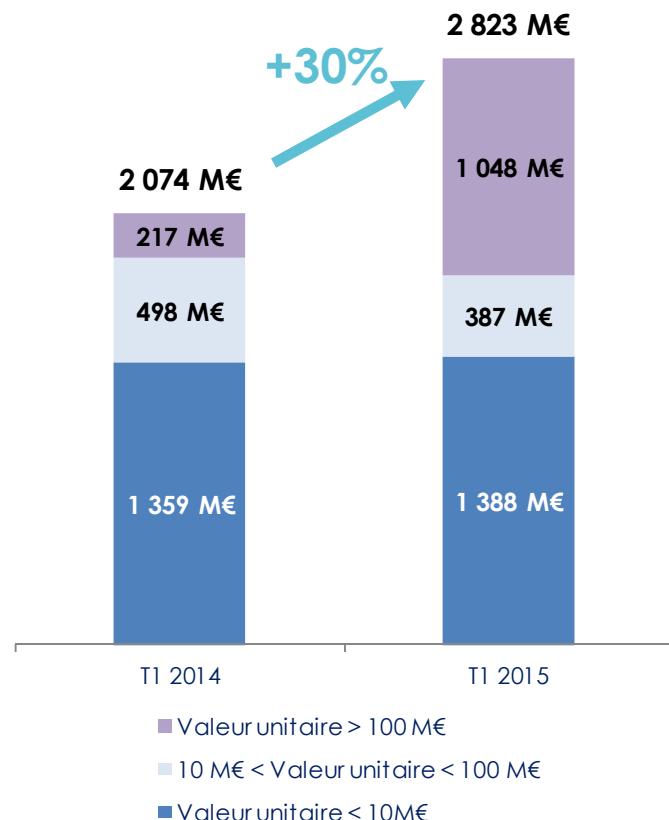
THALES

## Chiffres clés T1 2015

en M€	T1 2015	T1 2014	variation	
			totale	organique
Prises de commandes	2 823	2 074	+36%	+30%
Chiffre d'affaires	2 576	2 467	+4%	-2%
<i>Book-to-bill ratio</i>	1,10	0,84		

Forte croissance des commandes (Rafale Egypte)  
Chiffre d'affaires stable

## Principales commandes T1 2015



### Commandes > 100 M€

- > Rafale (Egypte)
- > Signalisation métro de Hong Kong
- > CERES (France)



### Autres commandes

- > Galileo (ESA)
- > Défense aérienne (Corée)
- > MMCM (France)



Confirmation de la bonne dynamique commerciale

**THALES**



## 3. Stratégie et perspectives

PATRICE CAINE

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



## Axes stratégiques

### Ambition 10 : notre cap

→ *Construire un Thales en croissance, plus profitable et plus global*

### Ambition Boost : un programme de performance global

- Croissance : marchés émergents, grands contrats
- Compétitivité : exécution, achats, ingénierie, fonctions
- Talents : accroître l'internationalisation et la diversité



Une vision stratégique partagée,  
soutenue par un programme de performance global

**THALES**

## Priorités 2015

### | Poursuivre l'amélioration de notre compétitivité

- Ambition Boost déployé dans l'ensemble des activités et des pays
- Résoudre les difficultés du Transport, contrôler et soutenir le redressement de DCNS

### | Faire croître notre chiffre d'affaires et accélérer notre internationalisation

- Augmenter notre présence industrielle dans les marchés émergents
- Viser de grands contrats
- Capitaliser sur la dynamique des marchés civils
- Développer notre approche marketing

### | Développer un vivier de talents plus diversifié

Confirmation du retour à la croissance  
Poursuite de l'amélioration de la profitabilité

## Équipe dirigeante



## Objectifs

2015

Prises de commandes

En hausse, au-delà du niveau élevé de 2014  
Contribution accrue des marchés émergents

Chiffre d'affaires

Légère croissance

EBIT<sup>(a)</sup>

1 130-1 150 M€<sup>(b)</sup>

2017/2018

Chiffre d'affaires

Croissance modérée

Marge d'EBIT<sup>(a)</sup>

9,5-10%

(a) Indicateur non strictement comptable : cf. définition en annexe

(b) sur la base des taux de change de février 2015

THALES

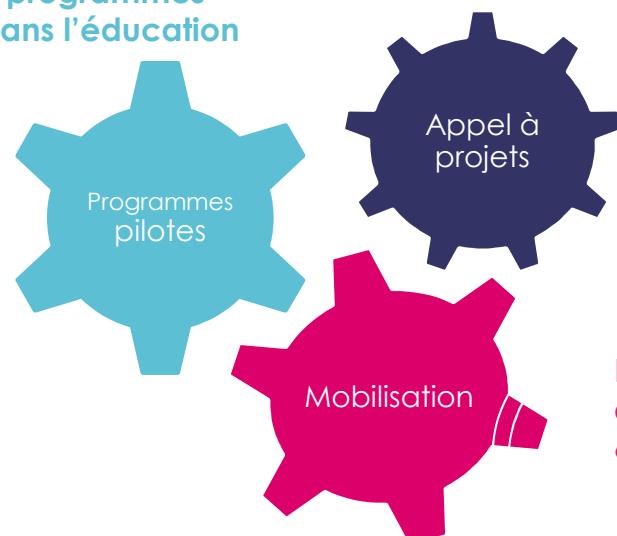
## Fondation Thales : Innovons pour l'humain

### Deux axes thématiques choisis par les collaborateurs

- L'urgence humanitaire
- L'éducation

### La Fondation a un an

3 programmes  
dans l'éducation



13 projets lauréats - 7 pays

Réseau  
de la Fondation  
650 membres - 34 pays



THALES



## 4. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

YANNICK D'ESCATHA  
PRÉSIDENT DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE  
ET DES RÉMUNÉRATIONS

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





## Rémunération de J.-B. Lévy jusqu'au 26 novembre 2014 <sup>(a)</sup>

SAY ON PAY

(a) Cf détails p. 22-23 de l'avis de convocation.

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



## Structure globale de la rémunération

	<b>Cible (Base annuelle)</b>	<b>Dû au titre de 2014 (→ 26 nov. 2014)</b>
Fixe	450 000 €	412 500 €
Variable total	530 000 €	299 214 €
dont variable quantitatif 75%	397 500 €	173 339 €
dont variable qualitatif 25%	132 500 €	125 875 €
Jetons de présence		31 041 €
Avantages en nature		40 090 €

**Aucune rémunération exceptionnelle ou de long-terme,  
Aucune attribution de stock options ou d'actions de performance**

## Engagements long terme

### Indemnité conditionnelle de rupture en cas de départ contraint

- Non applicable - démission en novembre 2014

### Assurance chômage privée conditionnelle

- Non applicable - démission en novembre 2014

### Rémunération différée progressive et conditionnelle

- Non applicable - démission en novembre 2014



## Rémunération de Patrice Caine pour 2015

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



## Structure globale de la rémunération de Patrice Caine

### Eléments de rémunération 2015

- Fixe: 440 000 €
- Variable: Cible: 400 000 € - Max: 600 000 €  
selon les objectifs suivants :

RN ajusté par action	EBIT	Prises de commandes	Cash-flow opérationnel	Objectifs qualitatifs
22,5%	22,5%	15%	15%	25%

### Engagements long terme

- Indemnité de rupture
- Assurance chômage privée
- Rémunération différée progressive et conditionnelle

## Engagements réglementés soumis à conditions de performance

### Indemnité de rupture (résolution n°14)

- Montant plafonné à 12 mois de la rémunération de référence (fixe + variable de l'année)
- En cas de départ contraint, comme prévu par le code AFEP-MEDEF

### Assurance chômage privée (résolution n°15)

- Montant maximum dû égal à 5 mois de son salaire fixe, versé sur une période d'un an maximum

### Rémunération différée progressive et conditionnelle (résolution n°16)

- Montant calculé suivant une méthode d'allocation identique à celle prévue par le régime collectif de retraite supplémentaire de la société
- Conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF

THALES



## 5. Rapports des commissaires aux comptes



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





## 6. Echanges avec les actionnaires





## 7. Vote des résolutions

Il est rappelé que les résolutions :

- 18 – Nomination de M. Thierry Aulagnon
- 20 – Revalorisation de l'enveloppe annuelle des jetons de présence
- 23 – Suppression de la voix prépondérante du Président
- 24 – Fixation de la limite d'âge du Président à 69 ans

ont été retirées de l'ordre du jour et ne seront pas passées aux voix



## 1<sup>ère</sup> résolution

### Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014

- Résultat net consolidé (part du Groupe): 714 M€

## 2ème résolution

---

### Approbation des comptes sociaux

- Résultat net de Thales société mère: 663 M€

## 3ème résolution

---

### ■ Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende

➤ Affectation du bénéfice distribuable de 1 308 M€, soit:

- Dividende de 1,12€ par action versé intégralement en numéraire (dont acompte de 0,34€ versé le 12 décembre 2014)
- Détachement du dividende le 27 mai 2015
- Mise en paiement le 29 mai 2015

## 4ème résolution

---

### Renouvellement du mandat d'un des commissaires aux comptes titulaire

➤ Ernst & Young Audit

## 5ème résolution

---

### Renouvellement du mandat d'un des commissaires aux comptes suppléant

➤ Auditex

## 6ème résolution

### ■ Ratification du transfert du siège social

- Transfert à Courbevoie (La Défense) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015

## 7ème résolution

### Approbation d'un engagement réglementé

- Acquisition d'un terrain à Mérignac auprès de Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) afin de regrouper les sites bordelais de Thales

## 8ème résolution

### ■ Ratification de la cooptation d'un administrateur

- Sur proposition du « Secteur Public »
- M. Laurent Collet-Billon
- Coopté le 1er juillet 2014

## 9ème résolution

### ■ Ratification de la cooptation d'un administrateur

- Sur proposition du « Secteur Public »
- M. Régis Turrini
- Coopté le 16 septembre 2014

## 10<sup>ème</sup> résolution

**Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée  
du 1<sup>er</sup> janvier au 26 novembre 2014  
à M. Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général**

➤ « Say on Pay »

## 11<sup>ème</sup> résolution

### | Ratification de la cooptation d'un administrateur

- Sur proposition du « Secteur Public »
- M. Philippe Logak
- Président directeur-général du 27 novembre 2014 au 23 décembre 2014

## 12<sup>ème</sup> résolution

### Approbation d'un engagement réglementé

- Assurance chômage privée de Philippe Logak, Président-directeur général du 27 novembre au 23 décembre 2014

## 13ème résolution

### ■ Ratification de la cooptation d'un administrateur

- Sur proposition du « Secteur Public »
- M. Patrice Caine
- Coopté le 23 décembre 2014

## 14<sup>ème</sup> résolution

### Approbation d'un engagement réglementé

- Eventuelles indemnités de rupture de M. Patrice Caine

## 15<sup>ème</sup> résolution

---

### ■ Approbation d'un engagement réglementé

- Assurance chômage privée de M. Patrice Caine

## 16<sup>ème</sup> résolution

### Approbation d'un engagement réglementé

- Rémunération différée progressive et conditionnelle de M. Patrice Caine

## 17<sup>ème</sup> résolution

### ■ Ratification de la cooptation d'un administrateur

- Sur proposition du « Partenaire industriel »
- M. Henri Proglio
- Coopté le 23 décembre 2014

### ■ Nomination d'un administrateur

- Sur proposition du « Secteur Public »
- M. Thierry Aulagnon

## 19<sup>ème</sup> résolution

### Nomination d'un administrateur

- En qualité de « Personnalité Extérieure »
- Mme Guylaine Dyèvre

### ■ Revalorisation de l'enveloppe annuelle des jetons de présence (augmentation de 16 à 18 administrateurs)

- Enveloppe de 675 000 € (contre 600 000 € précédemment)

## 21<sup>ème</sup> résolution

### **Autorisation au Conseil d'administration en vue de permettre à la société d'opérer sur ses propres actions**

- conformément au descriptif du programme prévu par le Règlement Général de l'AMF
- Prix maximum d'achat de 65€ par action
- Autorisation limitée à 10% du capital
- Autorisation conférée pour 18 mois

## 22<sup>ème</sup> résolution

### ■ Autorisation au Conseil d'administration d'annuler des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions

- Limite de 10% du capital
- Durée de 24 mois

### ■ Suppression de la voix prépondérante du Président

- Modification de l'article « 11 – Délibération du Conseil d'administration » des statuts

### ■ Fixation de la limite d'âge du Président du Conseil d'administration à 69 ans

- Modification de l'article « 14 – Président du Conseil d'administration » des statuts

## 25<sup>ème</sup> résolution

### Introduction de la possibilité d'un vote électronique des actionnaires

➤ Modification de l'article « 17 – Assemblées d'actionnaires » des statuts

## 26<sup>ème</sup> résolution

### ■ Pouvoirs pour formalités

# Définition des indicateurs non strictement comptables

Cette présentation contient des indicateurs financiers non strictement comptables. Thales considère ces indicateurs financiers non strictement comptables comme pertinents pour suivre les performances opérationnelles et financières du Groupe, car ils permettent d'exclure des éléments non opérationnels et non récurrents. Ces définitions propres à Thales peuvent différer d'indicateurs ayant la même dénomination chez d'autres émetteurs ou analystes.

**Organique** : à périmètre et taux de change constants.

**Ratio de Book-to-Bill** : ratio prises de commandes / chiffre d'affaires.

**EBIT** : résultat opérationnel courant augmenté de la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence hors amortissements des actifs incorporels acquis ("PPA").

**Marchés émergents** : Ensemble des pays du Moyen-Orient, d'Asie, d'Amérique Latine et d'Afrique

**Résultat net ajusté** : résultat net hors éléments suivants, nets des effets impôts correspondants: (i) amortissement des actifs incorporels acquis, (ii) résultat des cessions, variations de périmètre et autres, (iii) variation de valeur des instruments dérivés de change (comptabilisés au sein des "autres résultats financiers" dans les comptes consolidés), (iv) écarts actuariels sur les avantages à long terme (comptabilisés au sein du "résultat financier sur retraites et avantages à long terme" dans les comptes consolidés),

**BPA ajusté** : ratio du résultat net ajusté (tel que défini ci-dessus) sur le nombre moyen d'actions en circulation.

**Free cash flow opérationnel** : cash flow net des activités opérationnelles, diminué des investissements nets d'exploitation et hors versements au titre de la réduction des déficits de retraite au Royaume-Uni.



Thales – Tour Carpe Diem – 31 Place des Corolles – 92098 Paris La Défense – France  
[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

Cette présentation peut contenir des déclarations de nature prospective. Ces déclarations constituent soit des tendances, soit des objectifs et ne sauraient être considérées comme des prévisions de résultat ou de tout autre indicateur de performance de la société. Les résultats effectifs de la société peuvent différer sensiblement des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, tels que notamment décrits dans le Document de Référence de la société, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

