



Radio en visibilité directe (LOS line of sight) - (Source Thales).

## Thales à l'international : vers un nouveau modèle d'affaires

Entretien avec Pascale Sourisse

Groupe Thales

Directrice générale en charge du Développement international

Propos recueillis par Suzanne Debaille



**Le groupe Thales réalise plus de 70 % de son chiffre d'affaires à l'international. Pour répondre aux besoins de souveraineté de ses clients, Thales a fait évoluer son modèle d'affaires de l'export vers le développement des partenariats et des compétences locales.**

**REE : Pascale Sourisse, une question personnelle pour commencer. Qu'est-ce qui vous a attirée dans l'univers des hautes technologies ?**

**Pascale Sourisse :** C'est un monde qui m'a toujours passionnée. Cette passion m'a conduite à rejoindre le corps des Télécommunications, et à faire carrière

dans des entreprises technologiques, plus particulièrement dans des groupes à dimension internationale. Ce qui m'a amenée à sillonner le monde pour négocier des contrats dans le domaine spatial puis dans celui de la défense. Ce sont des fonctions exigeantes et absorbantes, y compris sur le plan personnel, mais tellement enrichissantes et captivantes.

## REE : Pouvez-vous nous rappeler les principales activités de Thales ?

**P.S. :** Thales est un leader mondial des hautes technologies présent sur tous les continents. Les solutions, produits et services que nous développons s'adressent à des clients institutionnels (organisations, Etats) et des entreprises dans les domaines de la défense, de l'aéronautique, de l'espace et de l'identité et sécurité numériques.

### Thales en quelques chiffres

- › 81 000 collaborateurs dans 68 pays
- › Chiffre d'affaires 2021 : 16,2 milliards d'euros dont plus de 70 % à l'international
- › Répartition du chiffre d'affaires 2021 :
  - Aérospatiale : 28 %
  - Défense et Sécurité : 54 %
  - Identité et Sécurité numériques : 19 %
- › Prises de commandes 2021 : 20 milliards d'euros dont 67 % à l'international

Source : Document d'enregistrement universel 2021 (téléchargeable sur le site Investisseurs du Groupe Investisseurs/Thales Group).

## REE : Thales est un des principaux acteurs mondiaux de la défense. Quels sont les principaux défis à relever dans ce domaine ?

**P.S. :** Les forces armées sont aujourd'hui confrontées, d'une part, à un contexte géopolitique nouveau et, d'autre part, à une évolution technologique très rapide qui se traduit notamment par ce qu'on appelle la numérisation du champ de bataille. Ce dernier devient plus complexe, les menaces sont plus rapides, plus agiles et beaucoup plus diversifiées.

Pour vous donner un exemple, les troupes déployées en première ligne doivent pouvoir accéder à des informations critiques, en temps réel. Cela implique notamment de connecter un nombre croissant

de capteurs à haute résolution, de traiter d'immenses volumes de données pour en tirer les informations permettant une prise de décision rapide et efficace. Tout cela en garantissant la cybersécurité et la résilience des systèmes.

Thales est naturellement très engagé aux côtés des forces armées pour relever ces nouveaux défis en explorant, par exemple, les formidables possibilités offertes par l'intelligence artificielle, en particulier dans le traitement des données, et par le quantique dans le domaine des capteurs et des communications sécurisées, entre autres.

## REE : Venons-en aux activités de recherche. Comment sont-elles organisées chez Thales ?

**P.S. :** Toutes nos activités de recherche sont guidées par un impératif : développer les solutions techniques qui vont apporter aux unités opérationnelles de Thales des atouts différenciateurs et de compétitivité indispensables à leur croissance durable.

C'est l'une des raisons pour lesquelles le Groupe a mis en place une gouvernance transverse pour la recherche et technologie en quatre domaines clés : hardware, software, algorithmie et systèmes.

### La R & D en quelques chiffres

- › R & D autofinancée : 1 milliard d'euros par an (soit 6,3 % du chiffre d'affaires), dont un tiers pour l'international
- › Total R&D (auto-financée et sur financement tiers) : 4 milliards d'euros par an
- › Environ 30 000 personnes sont impliquées dans les activités de R & D dont 3 000 pour la partie R&T
- › Un portefeuille de plus de 22 000 brevets
- › 20 laboratoires communs avec des partenaires institutionnels

**REE : Thales fait partie du Top 100 mondial des entreprises les plus innovantes, selon le classement établi par Clarivate Analytics. Qu'est ce qui, selon vous, caractérise l'innovation vue par Thales ?**

**P.S. :** Thales est au cœur de la *Deep Tech* mondiale. Nos chercheurs et ingénieurs développent les nouvelles technologies de l'intelligence artificielle, du quantique, de l'*Edge Computing*, du *Cloud*, de l'*Open Hardware*, etc.



| Système d'encryption (Source Thales).

### Une recherche et technologie décentralisée

Voici quelques exemples de partenariats de recherche :

**Aux Pays Bas**, le centre de recherche néerlandais est hébergé par l'université de Delft.

**Au Royaume-Uni**, l'établissement de Reading est directement lié à de grandes universités dont celles de Cambridge et de Bristol.

**Au Canada**, le laboratoire de recherche de Thales entretient des relations étroites avec les universités Laval, Mac Gill et Concordia ainsi qu'avec l'École polytechnique de Montréal, et l'université de Toronto. Le Groupe participe au cluster aéronautique Criaq, et a créé à Montréal, avec plusieurs centres de recherche locaux, cortAix, un laboratoire dédié à l'intelligence artificielle.

**A Singapour**, le centre de recherche est associé à NTU (Nanyang Technological University) et au CNRS dans l'une de ses rares unités mixtes internationales incluant un partenaire industriel.

**En Inde**, plusieurs accords-cadre de recherche ont été signés ces dernières années avec l'Indraprastha Institute of Information Technology de Delhi et le Central Manufacturing Technology Institute de Bangalore.

Groupe était déjà implanté et où il existait un écosystème scientifique favorable, des centres de recherche locaux.

**REE : Pourquoi développer des centres d'ingénierie à l'international ?**

**P.S. :** L'ingénierie des systèmes complexes fait partie intégrante de l'ADN de Thales, elle est à la source de sa valeur ajoutée. Mobilisant plus de 30 000 ingénieurs, les activités R et D de Thales sont situées dans plus de 25 pays. Les principaux pôles sont implantés notamment dans les pays où Thales est historiquement présent : France, Europe (Royaume-Uni, Italie, Pays Bas), Australie et Amérique du Nord. Le Groupe dispose également de grands centres de compétences en ingénierie partagés en Inde et en Roumanie qui travaillent de façon transverse au service de l'ensemble des entités opérationnelles du Groupe. D'autres centres à Singapour et en Amérique latine complètent ce dispositif.

**REE : Dans le passé, votre Groupe était surtout un grand exportateur. Aujourd'hui, Thales est implanté industriellement dans près de 70 pays à travers le monde. Quelles sont les raisons de cette évolution ?**

**P.S. :** Pour les activités sensibles comme la défense ou la cybersécurité, le développement de systèmes critiques requiert la mise en œuvre de programmes nationaux souverains, et les Etats clients ont besoin de compétence locales.

Thales a donc évolué d'un modèle d'export vers un modèle de développement des compétences en local. Cela répond à une demande croissante de nos clients, notamment étatiques, qui souhaitent que nos contrats de défense contribuent directement au développement d'une expertise locale. Cette présence locale sert aussi nos besoins en recrutements. Pour vous donner la mesure de ces besoins, notez que Thales va recruter cette année 11 000 nouveaux collaborateurs dans le monde.

**REE : Quels sont les avantages, pour Thales, de cette implantation locale ?**

**P.S. :** J'en vois principalement trois. D'abord mieux satisfaire nos clients, avec des équipes et services de proximité. Ensuite, être plus compétitifs en développant et en livrant nos produits, nos systèmes, nos services au plus près de nos clients. Et, enfin, ce modèle

●●● Outre la qualité et le haut niveau d'expertise de nos équipes, il faut souligner la démarche d'innovation ouverte que le Groupe pratique depuis longtemps déjà avec le milieu académique, avec d'autres grands groupes, avec des PME-PMI et des start-ups. Cette collaboration peut prendre plusieurs formes, y compris, et c'est sans doute la forme la plus efficace, la création de laboratoires communs, comme l'unité mixte constituée avec le CNRS et cofondée par Albert Fert, prix Nobel de physique.

Le développement mondial du Groupe l'a conduit à internationaliser l'organisation de sa recherche et à créer, là où le



Centre d'ingénierie en Inde (Source Thales).



I Système radar pour la Défense norvégienne (Source Thales).

nous permet d'avoir accès à des viviers de compétences considérables.

Pour poursuivre notre croissance commerciale, il nous faut développer des compétences locales, de manière compétitive. Cela signifie davantage de coopération locale, soit par le biais de partenariats structurés ou par la localisation d'activités propres.

La nature des transferts de technologies évolue également. Historiquement il s'agissait principalement de transferts de production. Aujourd'hui, nous avons de plus en plus de demandes de co-développement ou de co-design de certaines de nos solutions.

**REE : Ces développements locaux portent-ils sur l'ensemble du portefeuille de solutions de Thales ou plutôt sur des équipements et systèmes spécifiques ?**

**P.S. :** Les demandes sont très diverses mais on peut souligner que beaucoup de nos clients souhaitent se développer dans le domaine de la radio logicielle et des radars. Dans ces deux domaines, Thales dispose de nombreuses bases installées qu'il faut maintenir et faire évoluer. Nous mettons en place des « *radio factories* » ou des « *radar factories* » qui fabriquent des modules en local, réalisent l'assemblage des équipements et font évoluer les systèmes de génération en génération.

Un troisième domaine concerne les systèmes de commandement. De nombreux pays veulent se doter de capacités logicielles dans ce domaine, qui sont plus faciles à transférer. Pour les forces armées en coalition, le besoin est de développer des technologies duales pour mieux exploiter les synergies entre technologies militaires et civiles. C'est notamment le cas avec la radio 5G ou

les systèmes intégrés de gestion du contrôle aérien civil et militaire mis en œuvre au Royaume-Uni et en Australie.

**REE : Comment est assurée la disponibilité opérationnelle des solutions que vous fournissez à vos clients ?**

**P.S. :** Le renforcement de services de support et maintenance est un axe stratégique important dans le Groupe. Nos clients ont besoin d'équipes proches, capables de leur apporter des compléments de formation et de les aider à opérer leurs systèmes.

Pour assurer une meilleure disponibilité de ses produits et proposer des évolutions adaptées, Thales a développé des centres de service Défense et Sécurité dans nombre de pays à travers le monde comme le Brésil, l'Égypte, les Emirats, la Grèce, l'Inde, Singapour, ●●●

entre autres, qui viennent compléter les centres de services dont le Groupe dispose depuis des années comme le Royaume-Uni et l'Australie.

**REE : Une Europe de la défense qui revient à la Une, si l'on peut dire, avec l'évolution du contexte géopolitique que nous connaissons... Comment Thales peut-il contribuer à cette construction ?**

**P.S. :** La souveraineté en matière de défense est plus que jamais une question centrale pour l'Union européenne. Je suis convaincue que compte tenu de

son positionnement en Europe, Thales peut jouer un rôle majeur dans cette construction. Notre implantation dans plus de 20 pays de l'Union européenne nous permet, en outre, de réaliser des synergies significatives sur le plan industriel.

Thales suit de près et soutient les initiatives de l'UE en matière de Défense, notamment à vocation capacitaire, et souhaite apporter une réponse industrielle pertinente par ses compétences variées à travers le continent. A cet égard, l'implication de l'ensemble des entités européennes du Groupe sur les



Centre de réparation radar au Brésil (Source Thales).

## À propos

Pascale Sourisse, diplômée de l'École polytechnique et de Telecom Paris, a commencé sa carrière à la Compagnie Générale des Eaux, chez Jeumont-Schneider puis à France Telecom où elle est responsable du service chargé de l'ingénierie et de l'exploitation des réseaux d'entreprise pour l'Île de France. Elle a également œuvré au ministère de l'Industrie en charge de la sous-Direction Communication Audiovisuelle, et électronique grand public. Elle a rejoint Alcatel en 1995, comme directrice de la Stratégie et de la Planification d'Alcatel Space. En 1997, elle est nommée président-directeur général de SkyBridge puis, en 2001, président-directeur général d'Alcatel Space, avant de devenir, en 2005, PDG d'Alcatel Alenia Space, à la suite de la fusion avec les activités spatiales de Leonardo. En 2007, Pascale Sourisse est nommée directrice générale adjointe de Thales, membre du comité exécutif, en charge de la Division espace et PDG de Thales Alenia Space. En 2008, elle devient directrice générale de la Division systèmes terre et interarmées de Thales puis, en février 2010, directrice générale de la Division systèmes C4I de défense et sécurité. C'est en février 2013 qu'elle est nommée directrice générale en charge du développement international du Groupe. Pascale Sourisse est officier de la Légion d'honneur et commandeur de l'ordre du Mérite.

projets développés dans le cadre du Fonds européen de défense, constitue également un axe de contribution important.

Enfin, par ses partenariats structurants avec les entreprises de la Base Industrielle et Technologique de Défense Européenne (BITDE), et les organismes de recherche publics et privés, renforcés par les initiatives de l'UE, Thales participe à la construction d'une Europe souveraine et autonome. ■