DONNONS VIE AU PROGRÈS

RAPPORT INTÉGRÉ 2018

BOUYGUES

À PROPOS DU RAPPORT INTÉGRÉ

Bouygues publie son deuxième rapport intégré. Ce document s'adresse à ses investisseurs, ses salariés actionnaires, l'ensemble de ses collaborateurs et toutes ses parties prenantes.

Par la description de son environnement, la présentation de ses fondamentaux stratégiques, de ses engagements et de ses savoir-faire, ce document explique la manière dont le Groupe crée de la valeur sur le long terme.

Ce rapport intégré répond à un objectif de pédagogie pour permettre au lecteur de bénéficier d'une vision globale du Groupe et de ses enjeux. Il complète ainsi le panorama des autres publications de Bouygues, permettant l'accès à des contenus plus détaillés et aux informations réglementaires. Il s'inspire du cadre de référence proposé par l'IIRC®[a] et il est le fruit d'un travail collaboratif ayant impliqué la direction générale du Groupe, ainsi que des collaborateurs de la société mère et de ses cinq Métiers.

Publiée en 2018, la première édition du rapport a fait l'objet d'échanges avec un panel de trente parties prenantes internes et externes, incluant des administrateurs du Groupe. Ces parties prenantes ont été consultées sur l'accueil et leur compréhension des principaux messages du document. Suivant leurs recommandations, cette deuxième édition bénéficie d'une structure simplifiée et met en exergue quatre engagements forts du Groupe.

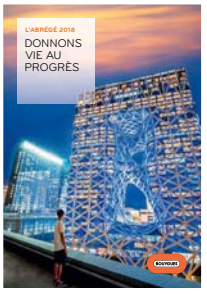
La publication de ce nouveau rapport intégré permet de poursuivre la démarche d'amélioration continue du Groupe vers plus de pédagogie et de transparence. Les questions et retours des lecteurs peuvent être envoyés à :

rapport.integre@bouygues.com

PANORAMA DES PUBLICATIONS

LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Informations économiques, financières et comptables, juridiques, sociales, environnementales et sociétales relatives à l'exercice écoulé. Déposé chaque année à l'AMF



L'ABRÉGÉ

Synthèse de l'exercice (faits marquants, indicateurs clés) accompagnée des informations institutionnelles du Groupe. Disponible aussi au moyen de l'appli Bouygues pour tablettes numériques (iOS, Android)

LES PRÉSENTATIONS INVESTISSEURS

Présentation des résultats du Groupe, de ses stratégies et de ses perspectives

LE SITE BOUYGUES.COM ET LES RÉSEAUX SOCIAUX

Toute l'actualité, les informations, les publications et les offres d'emploi du groupe Bouygues

(a) International Integrated Reporting Council

"Transformer nos défis en opportunités"

Martin Bouygues
Président-directeur général

Depuis sa création en 1952, Bouygues est avant tout une aventure humaine, fruit du travail des femmes et des hommes qui investissent leur talent et leur énergie au service du progrès humain dans la vie quotidienne.

Notre raison d'être est la satisfaction de nos clients. Nous avons pour but de proposer des produits et des services meilleurs que les meilleurs de nos concurrents. Ces produits et services doivent aussi être meilleurs aujourd'hui qu'hier. Nous nous efforçons également d'exercer nos activités dans le respect de toutes nos parties prenantes en créant et en partageant de la valeur avec elles sur le long terme. Enfin, nous veillons à maintenir une situation financière solide et un niveau raisonnable d'endettement car nous voulons toujours pouvoir prendre nos décisions de manière autonome.

Comme toutes les entreprises, Bouygues est confronté à de grands défis démographiques, climatiques et numériques, ainsi qu'à une évolution rapide des usages des utilisateurs.

Ces défis constituent des sources d'opportunités commerciales pour le Groupe, qui peut s'appuyer sur de solides atouts pour les saisir : l'engagement de ses collaborateurs autour d'une culture forte ; la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur dans chacun de ses Métiers au service de ses clients et utilisateurs ; un développement ciblé et durable à l'international et, enfin, un actionnariat stable avec SCDM[a] et les collaborateurs.

Le Groupe poursuit également sa transformation et prend notamment quatre engagements forts vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes : **faire progresser tous ses collaborateurs, imaginer des solutions durables avec et pour ses clients, simplifier la vie au quotidien et contribuer au bien-vivre ensemble.**

Dans ce contexte de transformation, les femmes et les hommes du Groupe sont plus que jamais les acteurs de son succès.

Le 25 avril 2019

(a) SCDM est une société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues.

1 4 — 9
Présentation du groupe Bouygues
Sa mission, ses activités, ses forces et sa culture

2 10 — 13
Écosystème
Les grandes tendances qui impactent les Métiers du Groupe

3 14 — 25
Une stratégie de long terme
Une stratégie et une gouvernance adaptées à une vision de long terme

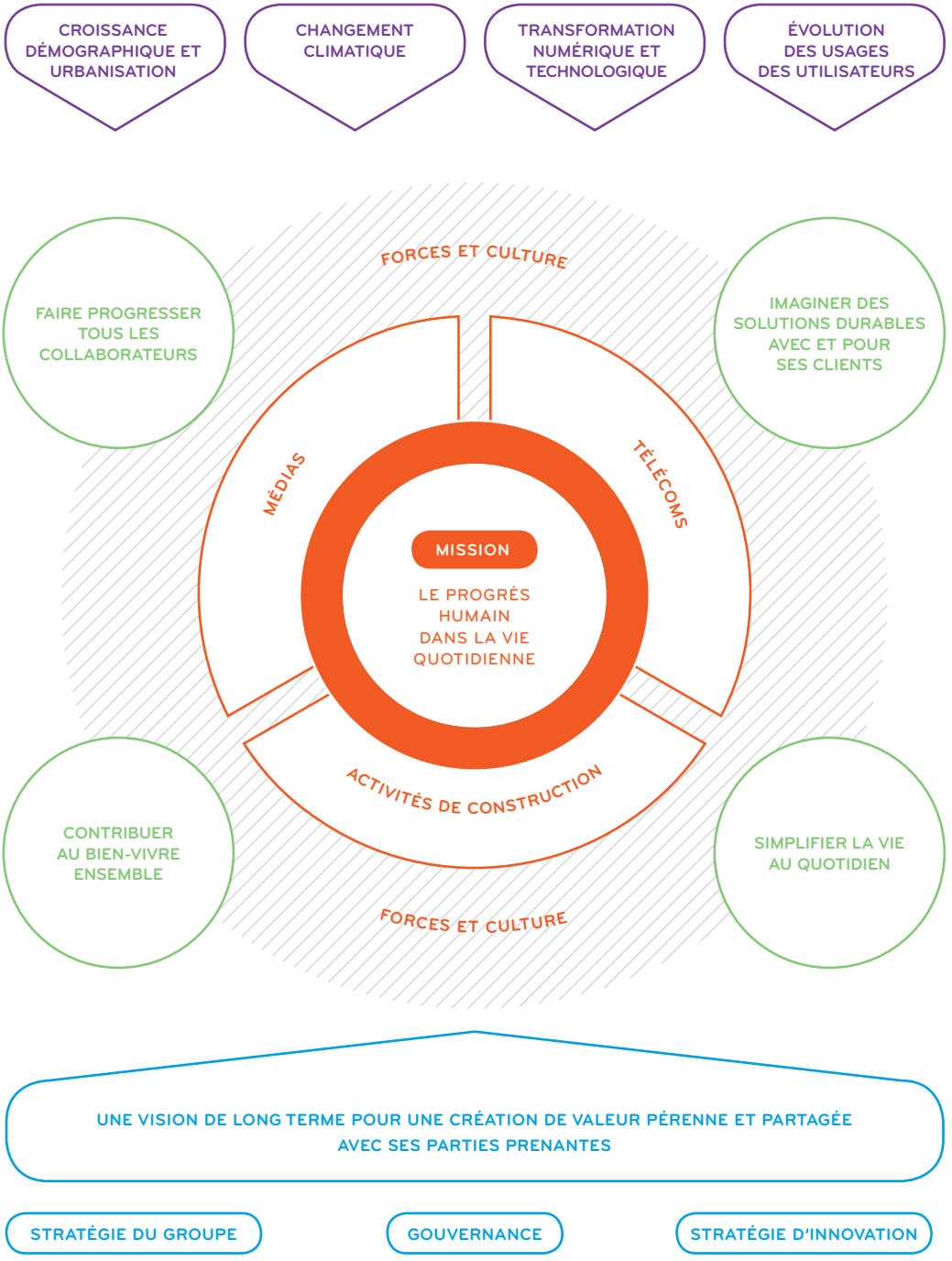
4 26 — 45
Engagements
Ce qui anime le Groupe et accompagne sa transformation

5 46 — 51
Priorités stratégiques des activités du Groupe
Comprendre les priorités stratégiques par pôle d'activités

6 52 — 57
Résultats et indicateurs
Synthèse des indicateurs financiers et extra-financiers du Groupe

Guide du lecteur

Ce schéma présente la structure globale du rapport.
Inclus sous forme de rappel en ouverture de chacune des parties,
il sert de fil conducteur et guide le lecteur. Il synthétise également
les principaux messages et informations clés du document.



1 Présentation du Groupe

Sa mission, ses activités, ses forces et sa culture

Une mission, trois pôles d'activités

Le groupe Bouygues a la conviction que satisfaire les besoins de la vie quotidienne en adoptant un comportement éthique et humain fait progresser la société tout entière. Dans chacune des solutions qu'il propose, Bouygues a l'ambition d'améliorer la vie des femmes et des hommes.

Le Groupe se donne une mission que ses collaborateurs portent au quotidien : **apporter le progrès humain dans la vie quotidienne.** Animés par la passion et le goût du challenge, les collaborateurs expriment leurs talents dans trois pôles d'activités.

ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION

Bouygues est le sixième[a] acteur mondial de la construction. Développeur, constructeur, opérateur, il est présent sur les marchés du BTP et des énergies et services, de la promotion immobilière et des infrastructures de transport.

MÉDIAS

TF1 est un groupe leader en France intégré de la production à la distribution, créateur de contenus médias, de divertissement et d'information, pour le grand public comme pour chaque consommateur.

TÉLÉCOMS

Bouygues Telecom est un acteur majeur du marché français des télécommunications, dont l'ambition est de faire vivre au plus grand nombre la meilleure expérience numérique.

ALSTOM (PARTICIPATION DE 27,8 %[b] AU CAPITAL)

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur du transport. Il se positionne comme un leader mondial des systèmes de transport intégrés avec une présence dans plus de soixante pays.

(a) étude ENR 2018 *Top 250 International Contractors*, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en dehors du territoire national, hors secteur pétrolier

(b) au 31 décembre 2018

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence 2018 du Groupe, chapitre 2 Rapport d'activité

Bouygues en bref

Bouygues est un groupe de services diversifié (Construction, Médias et Télécoms). Positionné sur des marchés au potentiel de croissance pérenne et présent dans plus de 90 pays, le Groupe s'appuie sur le savoir-faire de ses collaborateurs et sur la diversité de ses activités pour fournir des solutions innovantes répondant à des besoins essentiels.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

au 31 décembre 2018

BOUYGUES

ALSTOM (depuis 2006) 27,8 %

3 pôles d'activités

ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION
117 000 collaborateurs
28 Md€ Chiffre d'affaires

MÉDIAS
3 600 collaborateurs
2,3 Md€ Chiffre d'affaires

TÉLÉCOMS
8 000 collaborateurs
5,3 Md€ Chiffre d'affaires

5 Métiers

Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	COLAS	TF1 Le Groupe	bouygues telecom
(1952)	(1956)	(depuis 1986)	(depuis 1987)	(1994)
100 %	100 %	96,6 %	43,8 %	90,5 %

CHIFFRES CLÉS 2018

1 511 M€
Résultat opérationnel courant

129 000
Collaborateurs

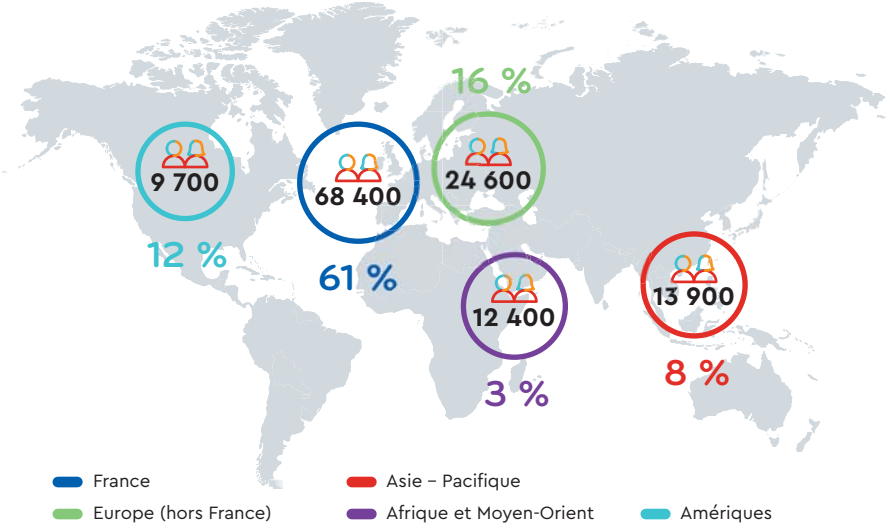
35 555 M€
Chiffre d'affaires

1 311 M€
Résultat net part du Groupe

(3 657) M€
Endettement net

EFFECTIFS ET RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

au 31 décembre 2018



Fondamentaux culturels

Les femmes et les hommes sont la première richesse du groupe Bouygues. Cela signifie que leur état d'esprit, tout autant que leurs compétences, est à la source de ses succès et de ses progrès. Les fondamentaux culturels du Groupe constituent le cadre dans lequel chaque Métier exprime ses valeurs et sa propre culture. Ils sont le socle qui encourage l'engagement des collaborateurs et une attitude humaine commune.

LE RESPECT

Notion cardinale du Groupe, le respect favorise l'engagement et la cohésion des femmes et des hommes, essentiels à la réussite de Bouygues. Il s'observe dans le comportement des collaborateurs à travers leur exemplarité, le respect de la parole donnée et des règles d'éthique, l'attention portée à la sécurité de tous. Pour le Groupe, chaque personne est importante.

LA CONFIANCE

Parce que les Métiers du Groupe bénéficient d'une grande autonomie dans leur gestion et dans une logique entrepreneuriale, la confiance est un principe essentiel dans son fonctionnement. Prolongement du respect, elle se fonde sur l'écoute, la sincérité et la transparence à tous les niveaux de l'entreprise. Ferment de l'épanouissement et de l'efficacité des collaborateurs, la confiance s'illustre dans la délégation des responsabilités et favorise ainsi l'autonomie, la reconnaissance et l'évolution des parcours individuels.

LA TRANSMISSION

La réussite de Bouygues repose sur les savoir-faire et l'expertise des femmes et des hommes du Groupe. Ces compétences sont le fruit d'un apprentissage qui s'inscrit dans la durée. Apprendre, développer, transmettre : c'est la raison d'être des relations humaines dans le Groupe et la condition pour faire grandir les collaborateurs et développer leurs talents. Sur les chantiers, le partage de l'expérience permet également d'identifier les solutions les plus pertinentes face aux risques qui peuvent survenir. Cette culture de la transmission, ciment de la solidarité entre les générations, est une fierté.

LA CRÉATIVITÉ

La créativité est le moteur qui pousse le Groupe sur la voie de l'innovation. Elle est le préalable à l'élaboration de solutions inédites qui répondent aux aspirations des clients et renforcent l'agilité et la compétitivité dans des environnements de plus en plus complexes. Elle enrichit le travail des collaborateurs, stimule leur motivation, leur engagement et leur esprit d'initiative.

Les forces du Groupe

Forts d'une culture commune et au-delà de la diversité de leurs activités, les Métiers partagent quatre forces qui forgent l'identité et la singularité du Groupe.

129 000 COLLABORATEURS ENGAGÉS

Au quotidien, les femmes et les hommes du Groupe se distinguent par leur engagement, leur passion et leur sens de la responsabilité. Ils partagent le goût du challenge et une exigence de qualité qui trouvent leur source dans une culture forte. Individuellement comme au sein de leur équipe, ils mettent ces qualités au service de leurs clients.

MAÎTRISE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Afin de rester l'interlocuteur direct du client, les standards d'excellence opérationnelle et d'efficacité communs aux Métiers du Groupe conduisent chacun d'eux à maîtriser l'intégralité de leur chaîne de valeur. Ils ont développé à cet effet un savoir-faire spécifique d'intégrateur des meilleures compétences, qu'elles soient internes ou externes, et travaillent avec des partenaires de toutes tailles, grands groupes et start-up.

OFFRES À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Les Métiers du Groupe ont pour objectif de se différencier en offrant des solutions ou une expérience utilisateur à forte valeur ajoutée. Bouygues est ainsi une référence sur des projets complexes d'infrastructure ou de construction durable, mais ambitionne également d'être "créateur de mieux-vivre" dans le logement, dans la ville, dans la mobilité ou en simplifiant l'expérience numérique de ses clients Télécoms. Dans les médias, le Groupe propose aux annonceurs des audiences qualifiées afin d'améliorer la performance de leurs campagnes publicitaires.

PRÉSENCE CIBLÉE ET DURABLE À L'INTERNATIONAL

En complément d'un fin maillage du territoire français, Bouygues a choisi de se développer et de s'implanter durablement à l'international de façon ciblée (par exemple en Suisse, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie, au Canada, etc.). Il profite ainsi des opportunités de croissance qui répondent à ses exigences en matière de gestion des risques. Le Groupe est aujourd'hui présent dans plus de 90 pays et y réalise la moitié du chiffre d'affaires du pôle Activités de construction.

À Marrakech, la construction du musée Yves Saint Laurent, lieu de conservation et d'exposition des œuvres du grand couturier, a mobilisé des jeunes ingénieurs marocains spécialement formés pour ce projet.

2 Écosystème

Les grandes tendances qui impactent les Métiers du Groupe

Des tendances sources d'opportunités

L'activité de Bouygues est marquée par quatre tendances de fond à l'œuvre dans le monde contemporain : croissance démographique et urbanisation, changement climatique, transformation numérique et technologique et évolution des usages. Si les réponses à ces enjeux entrent dans le champ de la responsabilité sociétale du Groupe, elles constituent aussi d'importantes sources d'opportunités commerciales.

CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET URBANISATION

En 2050, la population mondiale atteindra 9,8 milliards de personnes dont 66 % vivront en ville et 21 % auront plus de 60 ans[a]. Plusieurs enjeux découlent du développement du tissu urbain :

- Congestion du trafic et nécessaire diversification des solutions de mobilité
- Forte demande de construction et de rénovation des infrastructures
- Complexification de la gestion des flux et des réseaux
- Développement d'une culture de vie citadine privilégiant la qualité de vie (santé publique, sécurité, accessibilité, vivre-ensemble, lien intergénérationnel)

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis 1970, les émissions de gaz à effet de serre (GES) annuelles ont augmenté de plus de 80 %[b], entraînant des bouleversements environnementaux et sociaux. L'Accord de Paris stipule la division par trois des GES à l'échelle mondiale d'ici à 2050. Ceci va imposer :

- Le renforcement des démarches de réduction des émissions de GES et d'adaptation au changement climatique
- Un mode d'exploitation des ressources naturelles (eau, énergies fossiles, matières premières) compatible avec la préservation des écosystèmes
- Une évolution probable des réglementations
- Une meilleure prise en compte de l'impact des énergies fossiles, notamment en matière de santé publique

(a) source : ONU
(b) source : IPCC *(Intergovernmental Panel on Climate Change)*

3 QUESTIONS À...

Olivier Roussat
Directeur général délégué

En quoi ces tendances constituent-elles des opportunités pour le groupe Bouygues ?

Toutes ces tendances de fond mettent en évidence des besoins émergents, qu'ils soient explicites, implicites ou latents. Après les avoir identifiés, le Groupe peut saisir des opportunités commerciales en co-concevant des solutions et services avec ses clients. Par exemple, le vieillissement de la population nous a incités à développer un habitat capable d'évoluer avec le degré d'autonomie de son occupant. Bouygues propose ainsi une offre de logements plus ergonomiques, évolutifs, sécurisés et connectés favorisant le maintien à domicile.

En quoi le Groupe est-il bien positionné pour répondre à ces enjeux ?

Nous sommes dans une position particulièrement favorable. En effet, nos Métiers couvrent des besoins essentiels. Tous les hommes doivent et devront se loger, se déplacer, communiquer et s'informer. Notre présence internationale nous met dans une position privilégiée pour percevoir les signaux du marché. Par ailleurs, notre approche est pragmatique : nous nous concentrons sur les usages de nos clients pour leur proposer les solutions les plus adaptées. Enfin, notre écosystème de partenaires nous permet de proposer des solutions complètes.

Quels sont les défis que le Groupe doit relever ?

À mon sens, il y en a trois. Le premier est la formation de nos collaborateurs aux modèles du futur. Ils doivent être accompagnés pour gagner en compétences, en particulier numériques. Nous devons aussi nous interroger sur l'opportunité de généraliser les nouvelles solutions et les modèles constructifs que nous avons été capables d'inventer. Par exemple, dans la construction, même si chacun de nos projets est unique, nous devons mutualiser les expertises acquises dès que cela est possible et pertinent. Enfin, dans un monde de plus en plus complexe, nos modes d'organisation doivent progresser vers plus d'agilité et de transversalité.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Le développement des infrastructures numériques permet aujourd'hui à la moitié de la population mondiale d'accéder à Internet. D'ici à 2020, 20 milliards d'objets connectés seront en service[a].

Ces nouvelles technologies bouleversent les usages professionnels et personnels, ainsi que le fonctionnement des entreprises.

- Impact des technologies (objets connectés, intelligence artificielle, *blockchain*[b], etc.) sur le quotidien des citoyens et des entreprises
- Accès immédiat et facilité à l'information, aux produits, aux services
- Production, collecte et traitement massifs de données numérisées
- Montée en puissance de nouveaux acteurs pouvant modifier les chaînes de valeur traditionnelles

ÉVOLUTION DES USAGES DES UTILISATEURS

Avec l'avènement des technologies numériques et les défis sociétaux actuels, les attentes et habitudes de consommation se transforment.

- Accroissement des besoins d'adaptabilité et de personnalisation des offres
- Renforcement de la notion d'usage en complément de la propriété, valorisant ainsi la mutualisation des biens et des services
- Progression des attentes sociétales concernant le bien-être et l'inclusion

En parallèle de ces macro-tendances, la pression sur les financements publics en Europe et à l'international conduit les collectivités à identifier de nouvelles solutions financières pour mener à bien leurs projets de développement (infrastructures, etc.).

(a) source : Gartner

(b) technologie de stockage et de transmission d'informations à coût minime, sécurisée, transparente, et fonctionnant sans organe central de contrôle (définition de Blockchain France)

3 Une stratégie de long terme

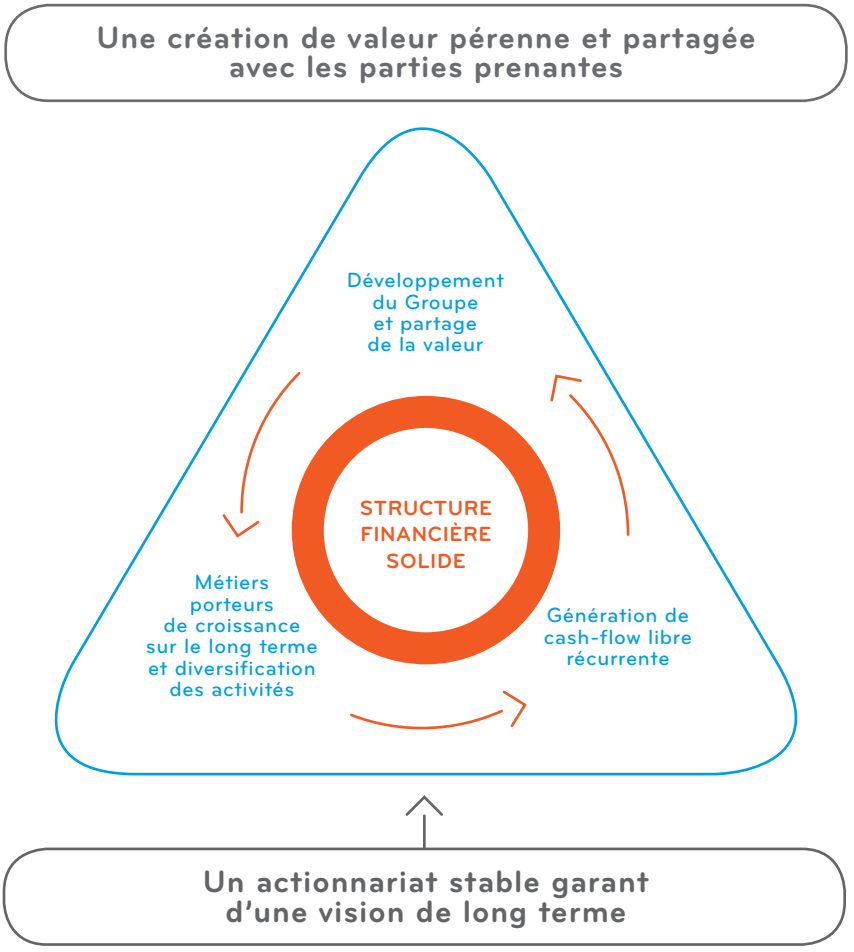
Une stratégie et une gouvernance adaptées à une vision de long terme

En région parisienne, la future ligne 15 Sud (33 kilomètres) reliera d'ouest en est la gare Pont de Sèvres à celle de Noisy – Champs d'ici à 2022. En photo, le creusement d'un tunnel monotube de 4,2 kilomètres

La stratégie du Groupe

L'objectif du groupe Bouygues est de créer et de partager de la valeur sur le long terme avec ses parties prenantes. Il s'appuie sur sa structure actionnariale stable et a défini un cadre stratégique dans lequel les Métiers déploient leurs stratégies opérationnelles afin d'accomplir la mission du Groupe.

LE CERCLE VERTUEUX DE LA STRATÉGIE DU GROUPE



Pour créer et partager de la valeur sur le long terme, le Groupe se distingue par des choix spécifiques. Ses Métiers sont porteurs de croissance car ils répondent tous à des besoins essentiels et en constante évolution : se loger, se déplacer, se divertir, communiquer, etc. Par ailleurs, leur diversité permet d'amortir les conséquences d'éventuelles difficultés rencontrées par l'un ou l'autre.

C'est la combinaison de ces deux caractéristiques qui permet à Bouygues de générer un cash-flow libre de façon pérenne. La valeur ainsi créée peut être réinvestie dans le développement du Groupe et partagée avec ses parties prenantes.

Bouygues se donne également pour règle de maintenir une situation financière solide qui assure son indépendance d'action et la pérennité de son modèle. En particulier, les activités de construction du Groupe sont peu consommatrices de capitaux et génèrent un niveau élevé de trésorerie. Ainsi, le ratio d'endettement financier net sur capitaux propres est de 33 % à fin 2018. Les agences de notation financière Moody's et Standard & Poor's notent Bouygues respectivement A3, perspective stable, et BBB+, perspective positive.

L'ensemble de cette stratégie se déploie sur le long terme grâce à la stabilité de l'actionnariat de Bouygues.

DEUX ACTIONNAIRES DE RÉFÉRENCE

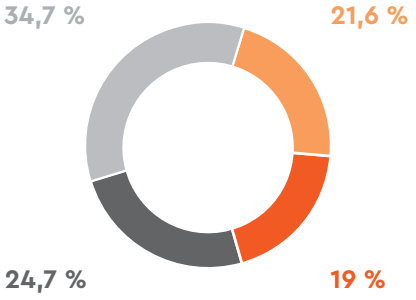
La structure de l'actionnariat de Bouygues repose sur un actionnariat historique de référence :
- SCDM, société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues ;
- les collaborateurs, à travers les différents fonds d'épargne salariale.

ACTIONNARIAT DU GROUPE

au 31 décembre 2018

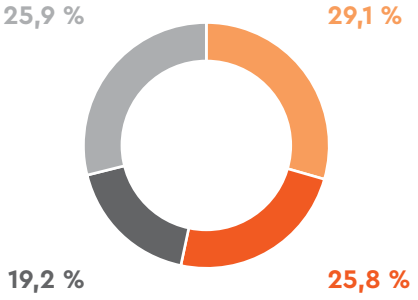
RÉPARTITION DU CAPITAL

372 377 939 titres



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

498 684 217 droits de vote



SCDM · Salariés · Autres actionnaires français · Actionnaires étrangers

3 QUESTIONS À...

Philippe Marien

Directeur général délégué

En quoi la spécificité de l'actionnariat de Bouygues est-elle un atout ?

Bouygues a souhaité associer ses salariés à la réussite du Groupe depuis plus de trente ans et met en place régulièrement des dispositifs incitatifs d'épargne salariale. Ils sont aujourd'hui 54 500 collaborateurs à y adhérer et Bouygues est la première société du CAC 40 par l'importance de son actionnariat salarié. Les salariés actionnaires représentent 19 % du capital de Bouygues quand la moyenne du CAC 40 est de 3,5 %[a]. Le Groupe dispose ainsi d'un actionnariat historique de référence, ce qui est rare et ce qui nous permet de déployer notre stratégie sur le long terme.

Comment la stratégie des Métiers s'articule-t-elle avec celle du Groupe ?

Chaque Métier a ses propres axes stratégiques opérationnels répondant aux grandes tendances que nous avons identifiées. Ces stratégies propres aux Métiers respectent le cadre général fixé par Bouygues. Elles participent donc à la mission portée par le Groupe et lui permettent de tenir sa promesse : générer de façon pérenne un cash-flow libre pour se développer et verser des dividendes réguliers à ses actionnaires, y compris salariés.

Pourquoi êtes-vous autant attaché à maintenir un niveau de dette faible au niveau du Groupe ?

Nous sommes convaincus que la pérennité du Groupe et de son modèle requiert un endettement maîtrisé. Tout au long de notre histoire, nous avons en effet connu des périodes où l'accès au financement était beaucoup plus compliqué et cher qu'aujourd'hui. Par ailleurs, la solidité de notre structure financière est un atout indéniable dans les appels d'offres des activités de construction.

(a) étude Eres basée sur des données publiques et des informations issues de la FEAS (Fédération européenne de l'actionnariat salarié) portant sur les opérations d'actionnariat salarié "collectives" (proposées à l'ensemble des salariés, au moins en France) et non pas sur les opérations ciblées

Une gouvernance adaptée à une stratégie de long terme

Grâce à sa structure actionnariale, Bouygues bénéficie d'une gouvernance stable, adaptée à un groupe diversifié. Elle lui donne la capacité à mener sa stratégie de création de valeur pérenne. Reflet de sa culture, elle privilégie les principes de confiance et d'autonomie, ainsi que le dialogue entre la société mère et les Métiers.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS DU CONSEIL

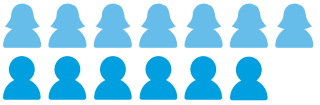
à l'issue de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2019

13
ADMINISTRATEURS

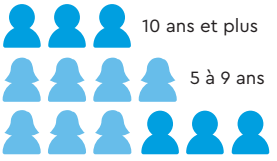
- SCDM [a]
- Salariés/Salariés actionnaires
- Indépendants
- Non indépendant

(a) SCDM est une société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues.
(b) hors administrateur représentant les salariés
(c) hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires

58 %
FEMMES AU CONSEIL [b]



ANCIENNETÉ



50 %
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS [c]

DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Trois comités spécialisés exclusivement composés d'administrateurs indépendants et de représentants des salariés ou des salariés actionnaires

55 ans
MOYENNE D'ÂGE DES ADMINISTRATEURS

DES EXPÉRIENCES ET DES COMPÉTENCES VARIÉES ET COMPLÉMENTAIRES

La diversité des Métiers du Groupe rend particulièrement nécessaire la pluralité des compétences au sein du Conseil.

COMPÉTENCES SECTORIELLES

France – International

Banque – Finances
Construction
Énergie
Fonction politique
Industrie
Médias
Santé
Télécoms
Transport
Utilities [a]

COMPÉTENCES D'EXPERTISE

Digital
Finances
Fonction dirigeante au sein de grands groupes
Responsabilité sociétale de l'entreprise
Ressources humaines

(a) services (eau, électricité, autres services publics)

LES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

Les travaux du Conseil au cœur des grands enjeux stratégiques du Groupe

Le Conseil est garant du respect de la stratégie du Groupe. L'ensemble des grandes décisions stratégiques de Bouygues et des Métiers y est examiné. À titre d'exemples, les projets d'acquisition d'aufeminin par TF1 ou d'Alpiq Engineering Services par Bouygues Construction et Colas ont fait l'objet d'un examen par le conseil d'administration de Bouygues en 2018.

CHIFFRES CLÉS DU CONSEIL
en 2018

91,3 %
TAUX D'ASSIDUITÉ MOYEN

7
RÉUNIONS DU CONSEIL

LES TRAVAUX DES TROIS COMITÉS SPÉCIALISÉS

HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL
Président

COMITÉ DES COMPTES

- Suit le processus d'élaboration des comptes et de l'information financière
- Vérifie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
- Examine la cartographie des risques et les principaux litiges
- Organise la sélection des commissaires aux comptes et assure le suivi de leurs missions

5 réunions en 2018
85 % de taux d'assiduité

ANNE-MARIE IDRAC
Présidente

COMITÉ DE L'ÉTHIQUE, DE LA RSE ET DU MÉCÉNAT

- Veille au respect des valeurs et des règles de conduite du Groupe
- Suit les questions liées à la conformité, à la RSE et à l'évolution des modèles économiques
- Suit la mise en œuvre des feuilles de route Développement durable des Métiers
- Donne son avis au Conseil sur les actions de mécénat
- Valide les nouveaux programmes de conformité et les mises à jour du code d'éthique et des programmes de conformité

5 réunions en 2018
100 % de taux d'assiduité

COLETTE LEWINER
Présidente

COMITÉ DE SÉLECTION ET DES RÉMUNÉRATIONS

- Donne son avis au Conseil concernant les nominations ou le renouvellement des mandats des administrateurs, du directeur général et des directeurs généraux délégués
- Donne son avis au Conseil sur la composition des comités
- Présente au Conseil des propositions sur les modalités de calcul et le montant de la rémunération des mandataires sociaux
- Propose la politique d'attribution des options

4 réunions en 2018
100 % de taux d'assiduité

(a) responsabilité sociétale de l'entreprise

L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DU GROUPE

Le comité de direction générale est composé des quatre dirigeants de la société mère et des cinq dirigeants des Métiers, disposant tous d'une grande expérience au sein du Groupe.

C'est dans le cadre des grandes orientations fixées par la société mère que les Métiers définissent leurs stratégies opérationnelles. Ils répondent ainsi aux enjeux majeurs auxquels le Groupe est confronté tout en bénéficiant d'une grande autonomie dans leur gestion. Le dialogue régulier et constructif entre la société mère et les Métiers joue un rôle clé d'harmonisation et de coordination au plus haut niveau.

DES FILIALES AUTONOMES ANIMÉES PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE ET LES DIRIGEANTS MÉTIERS IMPLIQUÉS AU NIVEAU DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

au 31 décembre 2018

Bouygues SA
La société mère est très largement représentée au sein des conseils d'administration des cinq Métiers du Groupe. Elle participe ainsi à la stratégie et aux grandes décisions de ses Métiers.

MARTIN BOUYGUES
Président-directeur général

OLIVIER BOUYGUES
Directeur général délégué

OLIVIER ROUSSAT
Directeur général délégué

PHILIPPE MARIEN
Directeur général délégué

PHILIPPE BONNAVE

PASCAL MINAULT [a]

HERVÉ LE BOUC

GILLES PÉLISSON

RICHARD VIEL

(a) nommé le 13 février 2019

L'équipe dirigeante des Métiers
Les dirigeants des Métiers assistent tous au conseil d'administration de Bouygues.

Les conseils d'administration des Métiers s'appuient, comme celui de la société mère, sur des comités (audit, éthique, rémunérations, etc.), qui contribuent à la qualité des travaux des conseils d'administration.

UNE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX FORTEMENT LIÉE À LA PERFORMANCE

La rémunération des dirigeants de Bouygues SA comporte une part fixe, une part variable annuelle, ainsi qu'un dispositif de rémunération long terme pour Olivier Roussat et Philippe Marien. Elle comprend également une retraite additive plafonnée. La rémunération variable présente trois caractéristiques.

• **Une corrélation entre la rémunération et la performance.** La rémunération des dirigeants est composée d'une part variable indexée à la performance du Groupe (81 % du total) par rapport aux objectifs figurant dans le plan d'affaires.

• **Une corrélation entre la rémunération et la solidité de la structure financière.** Parmi les critères quantitatifs de la rémunération variable annuelle des dirigeants figure la variation de l'endettement net de l'exercice par rapport à la variation de l'endettement prévue au plan d'affaires.

• **Une corrélation entre la rémunération et la performance RSE et Conformité.** Les critères extra-financiers contribuent pour une part de 19 % au total de la rémunération variable des dirigeants.

Le dispositif de rémunération long terme sous forme d'attribution différée et conditionnelle d'actions Bouygues renforce l'alignement des intérêts des dirigeants mandataires sociaux (Olivier Roussat et Philippe Marien) sur ceux des actionnaires en tenant compte notamment de la performance boursière.

Document de référence 2018 du Groupe, partie 5.4 Les rémunérations des mandataires sociaux

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : UN ENGAGEMENT PERMANENT DU GROUPE

Dès 2006, Bouygues a mis en place un code d'éthique dans lequel il affirme les valeurs essentielles qu'il entend respecter et voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. Ce code vise à aider les collaborateurs à se déterminer face à des situations concrètes par référence à des principes clairs et précis.

Certains thèmes considérés comme majeurs ont depuis lors été développés dans des programmes de conformité. Le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat donne une impulsion forte dans ce domaine. Il est systématiquement informé en cas de manquements graves constatés et suit la mise en œuvre des actions correctives.

CODE D'ÉTHIQUE

Code d'éthique

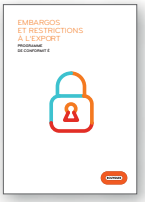
5 PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

Information financière et opérations boursières

Concurrence

Anti-corruption

Conflits d'intérêts



Embargos et restrictions à l'export

Dans ses programmes de conformité, le Groupe rappelle les principales réglementations et règles de conduite applicables. Il édicte les mesures d'information, de prévention, de contrôle et de sanction, qui doivent être mises en place au sein des différents Métiers.

Le code d'éthique et les programmes de conformité, mis à jour régulièrement en capitalisant sur les retours d'expérience, sont diffusés aux collaborateurs.

En 2017, des travaux importants de mise à jour du code d'éthique et des programmes de conformité ont été conduits. Ainsi, un nouveau programme consacré aux embargos a été diffusé. Le dispositif d'alerte professionnelle a par ailleurs été révisé à la suite de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2.

En 2018, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, ainsi que le conseil d'administration de Bouygues, ont examiné l'état d'avancement de la mise en place de la loi Sapin 2 dans le Groupe.

Comme la société mère, chaque Métier est doté d'un comité de l'éthique et d'un responsable de l'éthique.

Le code d'éthique est disponible sur www.bouygues.com https://lc.cx/m7ja

La maîtrise des risques au cœur des activités du Groupe

La gestion des risques repose sur des principes qui guident les comportements des collaborateurs, à tous les niveaux : prudence, capitalisation de l'expérience, anticipation et vision de long terme, transparence et processus décisionnels collégiaux. Afin de piloter et d'améliorer la maîtrise de ses risques majeurs, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion des risques reposant sur ces principes.

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Chaque année, les risques majeurs (stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, informatiques, éthiques, etc.) sont identifiés et examinés au niveau des entités opérationnelles, des Métiers et du Groupe. Des plans d'action sont élaborés et suivis afin d'en améliorer la maîtrise.

ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DES ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

- Direction générale des entités opérationnelles
- Direction générale Métiers

MÉTIERS

CARTOGRAPHIE DES RISQUES MAJEURS DES CINQ MÉTIERS

- Comité des comptes Métiers
- Conseil d'administration Métiers
  Une séance consacrée aux plans stratégiques pluriannuels des Métiers et aux cartographies des risques élaborées en cohérence avec les hypothèses des plans

GROUPE

CARTOGRAPHIE DES RISQUES MAJEURS DU GROUPE

- Comité des comptes Bouygues
- Conseil d'administration Bouygues
  Une séance consacrée aux plans stratégiques pluriannuels des Métiers et aux cartographies des risques élaborées en cohérence avec les hypothèses des plans

Ce cycle annuel permet d'impliquer de nombreux acteurs opérationnels et fonctionnels dans la gestion des risques, de transmettre les savoir-faire entre les générations et de fournir une information transparente et régulière aux organes de gouvernance.

LES RISQUES MAJEURS IDENTIFIÉS [a]

DESCRIPTION DU RISQUE	EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN ŒUVRE
Grands projets de construction Les grands projets de construction peuvent présenter des risques significatifs : • en phase d'études : erreur de conception ou de chiffrage, mauvaise appréciation de l'environnement local, etc. • en phase de réalisation : défaillance de contreparties, difficulté à mobiliser les ressources, défauts d'exécution impactant les coûts, la qualité des travaux ou le délai de réalisation	• Processus de validation spécifique aux grands projets • Mise en place de structures de suivi et d'encadrement spécifiques (par exemple, Colas Projects) • Suivi des risques spécifiques aux grands projets, partagé avec la direction générale
Éthique et intégrité Diversifiées, décentralisées et implantées dans un grand nombre de pays, les activités du Groupe conduisent à une grande vigilance en matière de prévention et de détection des comportements non éthiques (fraude, non-respect du droit de la concurrence, corruption).	• Large diffusion de règles claires à travers le code d'éthique du Groupe, les programmes de conformité, le référentiel de contrôle interne, etc. • Engagement ostensible des dirigeants du Groupe et des Métiers • Sensibilisation des collaborateurs et formation régulière des populations les plus exposées
Continuité d'activité et cyber-sécurité Les tentatives de cyber-attaque ou d'intrusion dans les réseaux et les systèmes d'information peuvent se traduire soit par la paralysie de systèmes d'exploitation critiques, soit par le vol de données sensibles.	• Dispositifs de sécurisation des systèmes et des données • Gestion des habilitations d'accès aux systèmes d'information • Dispositifs de supervision et de gestion des incidents • Sensibilisation des collaborateurs • Audits de sécurité • Assurances "Cyber-risques", etc.
Acquisitions et diversifications Les opérations de croissance externe comportent des risques relatifs, par exemple, à l'identification des entreprises ciblées, à leur valorisation et à l'appréciation de leur potentiel de développement, ou aux contraintes réglementaires. L'intégration peut ensuite présenter des difficultés : performances inférieures aux attentes, pouvant conduire, dans certains cas, à des dépréciations d'actifs.	• Mise en place de comités d'investissements ou d'instances de validation spécifiques • Formalisation et suivi des risques liés à l'opération envisagée • Suivi des investissements et bilan rétrospectif
Désintermédiation De nouveaux acteurs issus du monde du numérique sont apparus ou sont émergents sur des marchés où le Groupe exerce ses activités. • Immobilier et Construction : émergence d'opérateurs de plateformes numériques offrant un modèle innovant de vente directe ou de gestion des acteurs de la chaîne de valeur • Médias et Télécoms : "délinéarisation [a]" de la consommation de télévision et concurrence accrue des nouveaux acteurs (Web TV, GAFAN [b], etc.)	• Renforcement des offres exploitant les technologies numériques (*smart city* de Dijon) • Diversification de TF1 sur les marchés de la production (Newen, etc.) et du digital (MYTF1, aufeminin.com, etc.) • Innovation ouverte (a) désigne le passage d'une consommation linéaire à une consommation qui rompt avec le direct. Le téléspectateur devient acteur de sa consommation à travers, par exemple, la télévision de rattrapage (*replay*) ou la vidéo à la demande. (b) acronyme désignant Google, Apple, Facebook, Amazon et Netflix
Marchés Les Métiers du Groupe évoluent sur des marchés souvent très concurrentiels qui peuvent subir des évolutions rapides. • Les marchés de la construction sont depuis toujours sujets à des variations et à des cycles dépendant de facteurs externes (situation économique et politique, pouvoir d'achat, niveau des taux d'intérêt à long terme, mesures administratives et fiscales, etc.). • Les attentes du public en termes de télévision peuvent faire naître un décalage entre les besoins éditoriaux et les acquisitions de programmes réalisées. • Le marché français de la téléphonie mobile reste très concurrentiel, marqué par de nombreuses promotions s'inscrivant dans la durée.	• Diversification des secteurs d'activité • Diversification géographique • Innovation en termes de produits et services, maintien de l'écart avec la concurrence • Gestion prudente du portefeuille foncier **EN SAVOIR PLUS** **> Document de référence 2018 du Groupe, chapitre 4 Facteurs de risques**

(a) sur la base des critères suivants : probabilité d'occurrence et impact financier

La stratégie d'innovation du Groupe

Croissance démographique et urbanisation, changement climatique, transformation numérique et technologique, et évolution des usages : ces enjeux du XXIe siècle représentent des opportunités pour Bouygues. Dans un contexte de mutations technologiques rapides, la stratégie d'innovation du Groupe permet de les saisir.

Déconstruction et dépollution du site de la raffinerie de Dunkerque grâce à la maquette numérique BIM

L'application de recherche de stationnement Flexy Moov, fruit du programme d'intrapreneuriat du Groupe

L'innovation n'a de sens que si elle se fonde sur des usages apportant un bénéfice concret. La méthode du groupe Bouygues consiste donc à anticiper les attentes futures de ses parties prenantes et à envisager les technologies ou les nouveaux modèles économiques qui y répondent le mieux. Cette démarche garantit de proposer des produits et services utiles dont la valeur ajoutée est perçue et appréciée par les clients et les utilisateurs.

Exploiter les potentiels des technologies

Le groupe Bouygues a ciblé quatre technologies susceptibles d'avoir des impacts sur ses activités.

- Associés pour collecter et analyser massivement des données, l'**Internet des objets** et le ***big data*** permettront, par exemple, grâce à des capteurs intégrés, de visualiser en temps réel les flux d'un immeuble et d'en améliorer la gestion et la sécurité.
- Avec **l'intelligence artificielle,** il devient possible de prédire la consommation énergétique d'un bâtiment à différentes périodes du jour et de l'année et d'optimiser la gestion des ressources.
- Grâce à la **réalité virtuelle et augmentée,** un client muni d'un configurateur peut visualiser en 3D son futur appartement et choisir ses aménagements et éléments décoratifs.
- Enfin, la ***blockchain***[a] est déployée aujourd'hui pour signer des contrats complexes afin de garantir des échanges plus sécurisés, plus transparents et plus rapides.

Un écosystème riche et des atouts uniques

Le Groupe dispose d'atouts puissants et singuliers qui renforcent son potentiel d'innovation.

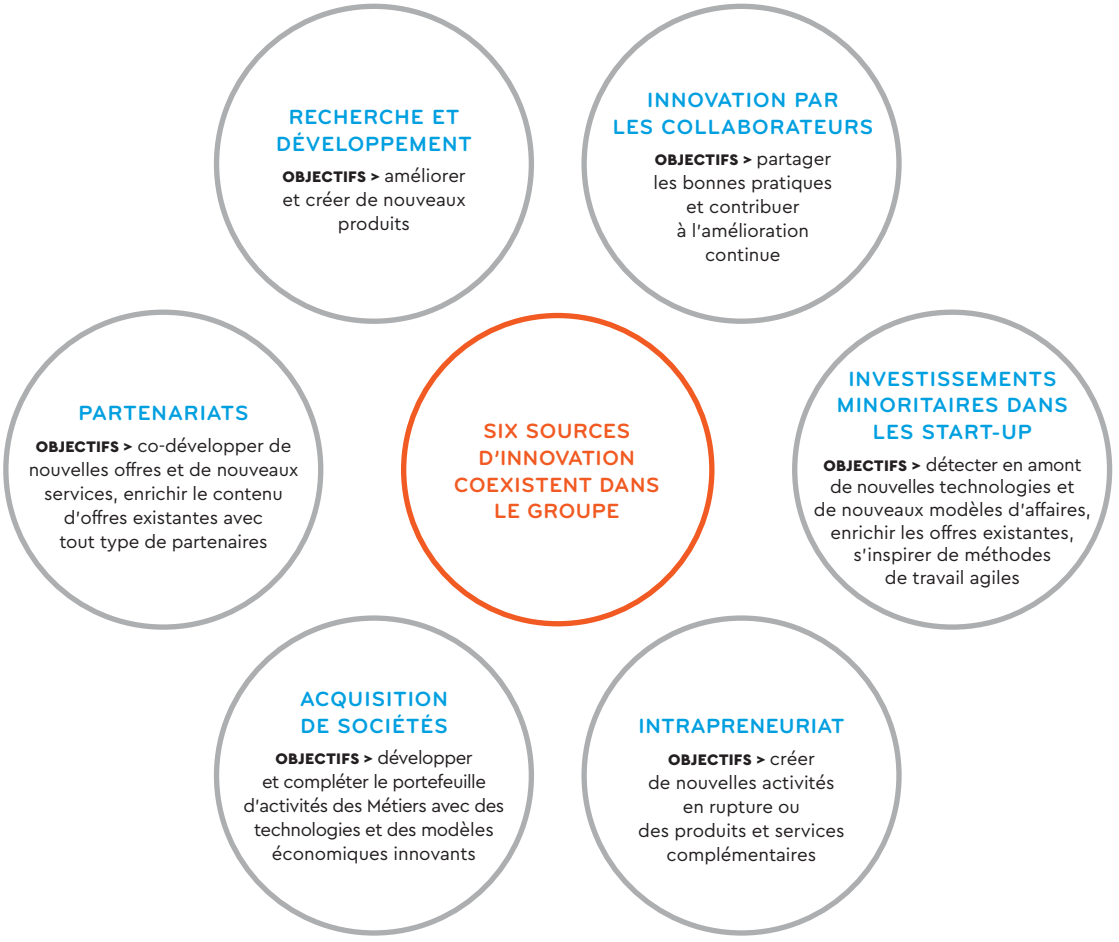
Un vaste écosystème connecte des acteurs internes et externes, y compris à l'étranger grâce à la forte présence internationale du Groupe et à ses deux bureaux de veille[b]. Cette organisation favorise le fourmillement d'idées et l'émergence de nouvelles activités.

En outre, la diversité des Métiers permet de travailler en synergie sur des thèmes transversaux répondant à une multiplicité d'usages à venir. Cette originalité structurelle est une force qui accentue l'avantage compétitif du Groupe. Ainsi, Bouygues considère que l'arrivée de la 5G aura des impacts sur tous les Métiers du Groupe. À ce titre, celle-ci constitue une opportunité de capitaliser sur leur complémentarité. L'accélérateur interne, baptisé SmartX 5G, va fédérer les initiatives en matière de 5G. Y seront associés des partenaires, des clients, des laboratoires de recherche pour tester et développer les usages qui amélioreront la qualité de vie de chacun.

Parallèlement, Bouygues conduit sa transformation numérique. En digitalisant les méthodes de travail et les processus, le Groupe gagne en productivité et en efficacité. La culture numérique insufflée en interne libère la créativité des collaborateurs pour faire de chacun d'eux un innovateur.

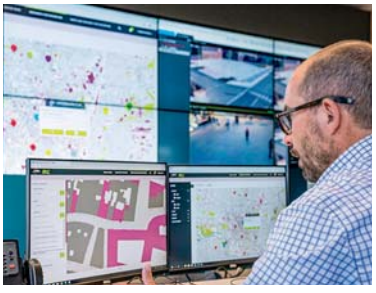
(a) technologie de stockage et de transmission d'informations à coût minime, sécurisée, transparente, et fonctionnant sans organe central de contrôle (définition de Blockchain France)
(b) Winnovation à San Francisco, Bouygues Asia à Tokyo

LES SOURCES D'INNOVATION DU GROUPE



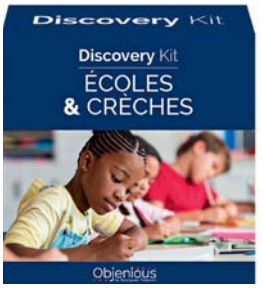
TERRITOIRES ET VILLES CONNECTÉS

Les cinq Métiers du groupe Bouygues développent des innovations avec l'objectif de rendre les territoires plus vivants, plus collaboratifs, plus écologiques et plus intelligents au service du progrès humain. Tour d'horizon.



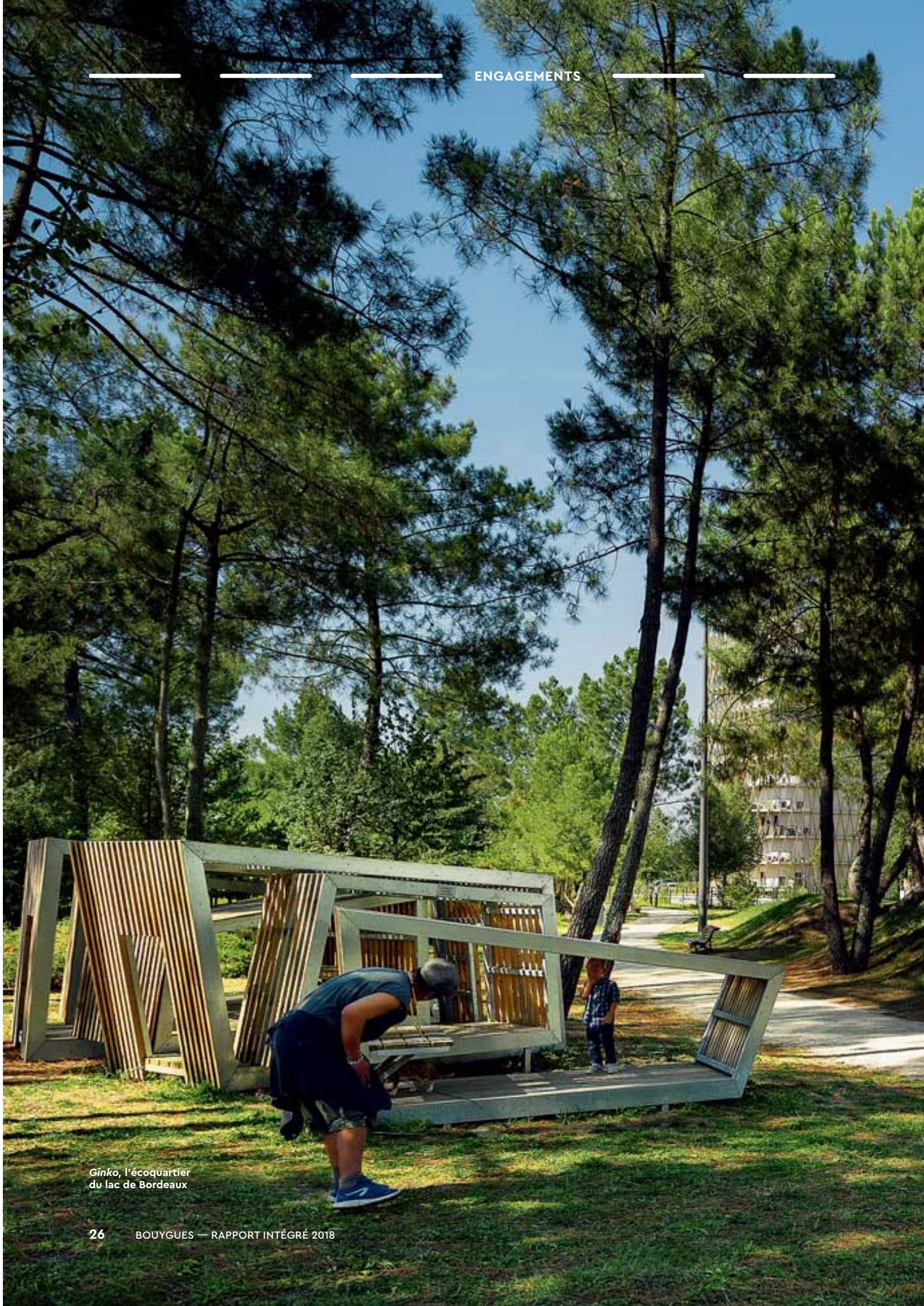
Dijon sera la première *smart city* française. Après une phase de conception associant toutes les parties prenantes, Bouygues Energies & Services et ses partenaires[a] piloteront en temps réel l'ensemble des services et équipements publics. Entre autres bénéfices pour la ville, 65 % d'économies d'énergie sur la consommation liée à l'éclairage public.

Colas propose des solutions de *smart mobility*, mobilité intégrée de services pour le gestionnaire et l'usager. Avec la plateforme d'agrégation Moov'Hub développée par "Mobility by Colas", l'usager accédera à des services d'information, de guidage et de paiement pour son stationnement et ses déplacements au sein du campus urbain de Paris-Saclay.



Grâce à son réseau national d'objets connectés, Bouygues Telecom propose aux collectivités locales une gamme de solutions adaptées à leurs besoins et à leur budget. Une commune peut, par exemple, surveiller la qualité de l'air des crèches et des écoles, superviser le niveau d'un cours d'eau, suivre et maîtriser ses dépenses énergétiques, etc.

(a) groupement composé de Bouygues Energies & Services et Citelum, avec Suez et Capgemini



Ginko, l'écoquartier du lac de Bordeaux

4 Engagements

Ce qui anime le Groupe et accompagne sa transformation

Enjeux RSE prioritaires

Les enjeux RSE prioritaires de Bouygues sont définis grâce à l'analyse des tendances de fond [a] et des attentes de ses parties prenantes. Celles-ci sont identifiées lors des consultations organisées régulièrement par le Groupe.

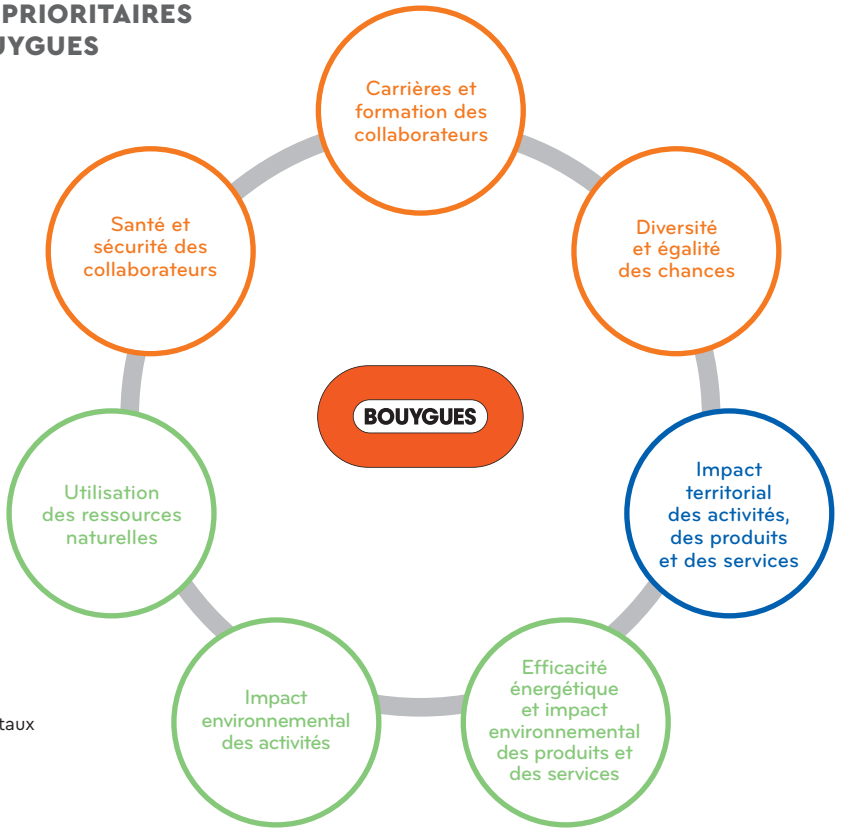
Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociétale, et pour mieux assurer la pérennité de ses modèles d'affaires, le Groupe dialogue de façon continue avec ses parties prenantes (collaborateurs, organisations syndicales, clients, collectivités locales, administrations, ONG, agences de notation extra-financière, communauté financière, etc.).

Ce dialogue s'effectue à l'échelle du Groupe, au niveau de ses Métiers et aussi localement. Lors des études de matérialité [b], il a notamment permis au Groupe d'alimenter ses réflexions sur l'identification de ses enjeux RSE prioritaires.

Ces derniers répondent à trois critères :
- ils ont un impact important pour les activités du Groupe et peuvent être sources d'opportunités ;
- ils génèrent des attentes fortes de la part des parties prenantes ;
- ils seront de plus en plus importants et sources de transformation à court et moyen termes.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence 2018 du Groupe, chapitre 3 Déclaration de performance extra-financière
> Rubrique Développement durable de www.bouygues.com

LES ENJEUX RSE PRIORITAIRES DU GROUPE BOUYGUES



- Enjeux sociaux
- Enjeux environnementaux
- Enjeux sociétaux

(a) cf. p. 12-13 "Des tendances sources d'opportunités"

(b) analyse visant à établir une hiérarchie pertinente des enjeux d'une stratégie de développement durable au regard des priorités de l'entreprise, ainsi que des attentes des diverses parties prenantes. En 2018, les cinq Métiers du Groupe ont lancé une enquête de matérialité sur leurs périmètres respectifs. Ces travaux, qui confirment la dynamique d'amélioration continue de la démarche d'écoute des parties prenantes menée par le Groupe et ses Métiers, seront finalisés en 2019.

LES QUATRE ENGAGEMENTS DU GROUPE BOUYGUES

Pour mieux répondre à ces enjeux, saisir les opportunités associées et accompagner sa transformation, le Groupe prend quatre engagements forts.

1 FAIRE PROGRESSER TOUS LES COLLABORATEURS

2 IMAGINER DES SOLUTIONS DURABLES AVEC ET POUR SES CLIENTS

3 SIMPLIFIER LA VIE AU QUOTIDIEN

4 CONTRIBUER AU BIEN-VIVRE ENSEMBLE

Olivier Bouygues
Directeur général délégué

3 QUESTIONS À...

Pourquoi est-il important que le groupe Bouygues priorise ses enjeux RSE ?
Pour apporter des solutions crédibles et efficaces, nous devons concentrer notre action et nos moyens sur les enjeux les plus pertinents. Cela est d'autant plus nécessaire que nous sommes un groupe avec des activités diversifiées. Une fois nos enjeux prioritaires identifiés, nous pouvons investir dans la R&D, entreprendre de changer nos comportements, enrichir nos compétences grâce au recrutement ou à la formation, nouer des partenariats... Nous revisitons régulièrement cette hiérarchisation pour la confronter à l'évolution des attentes de nos parties prenantes et de notre environnement.

Est-il possible de déterminer des enjeux stratégiques globaux dans un groupe diversifié ?
Oui, car au-delà d'enjeux très spécifiques à certains Métiers, comme la prise en compte des enjeux environnementaux pour les carrières de Colas ou la représentation de la diversité dans les programmes de TF1, il existe des enjeux transversaux au Groupe. Le développement des parcours professionnels de nos collaborateurs et l'importance de l'ancrage territorial de nos activités en sont des exemples.

Comment dialoguez-vous avec les parties prenantes ?
Nous constituons des panels que nous interrogeons sur leur perception du Groupe en tant qu'entreprise responsable.
C'est ce matériau qui inspire notre réflexion puis notre action.
Cette approche nous permet de revenir vers nos parties prenantes plus tard en les questionnant à nouveau. Nous voulons nous inscrire dans une logique d'amélioration continue.

1. Faire progresser tous les collaborateurs

La nature des activités du Groupe fait des femmes et des hommes de Bouygues sa principale ressource. Leur engagement est donc la condition de toute performance. Le Groupe l'encourage par l'attention qu'il porte à leur développement professionnel et par l'importance qu'il accorde à chacun d'eux, quels que soient ses origines, sa formation ou son métier.

Bouygues s'attache à développer régulièrement les compétences de ses collaborateurs tout en répondant à leurs aspirations. Il doit également anticiper les compétences dont il aura besoin demain.

Par ailleurs, le succès des activités du Groupe repose sur sa capacité à se réinventer et sur la créativité de ses équipes. La diversité en est un moteur et doit donc être encouragée.

Afin d'engager ses collaborateurs et d'attirer les nouveaux talents, le groupe Bouygues veut :

- **offrir des parcours professionnels enrichissants ;**
- **s'adapter aux mutations du monde du travail ;**
- **accélérer la progression des femmes dans l'entreprise.**

LE DIALOGUE SOCIAL, CLÉ DE LA QUALITÉ DES RELATIONS HUMAINES

Le groupe Bouygues est reconnu depuis sa création pour la richesse et la qualité de son dialogue social, considéré comme un pilier indispensable à sa cohésion. Il repose sur une écoute attentive des partenaires sociaux, un dialogue ouvert et constructif, ainsi que sur la prise en compte des aspirations collectives.

Cette démarche systématique garantit des relations humaines harmonieuses au sein du Groupe.

En France, le taux de participation aux élections professionnelles dans le Groupe témoigne de cette atmosphère : 82,33 % en 2018. Cette participation est bien supérieure à celle que l'on constate au plan national [a].

À l'international, le Groupe dispose d'instances de dialogue social. Ainsi, 67 % des sociétés du Groupe à l'étranger bénéficient d'une représentation du personnel formalisée.

(a) 42,76 % en 2017 en France selon le Haut Conseil du dialogue social

1. Depuis 2018, l'ensemble des collaborateurs du Groupe a accès à "Netexplo". Cette plateforme de formation en ligne leur permet de renforcer leurs connaissances sur les enjeux de la transformation numérique et son impact sur leur métier. **2.** "Innover comme une start-up" (ICS) est la démarche d'intrapreneuriat offerte à tous les collaborateurs du Groupe.

OFFRIR DES PARCOURS PROFESSIONNELS ENRICHISSANTS

Par la pluralité de ses activités, le groupe Bouygues est en mesure de proposer des parcours professionnels stimulants et variés à ses collaborateurs, en France comme à l'international. Ceux-ci acquièrent au fil du temps des compétences diversifiées et construisent ainsi une carrière enrichissante.

L'employabilité des collaborateurs constitue également une clé de leur épanouissement et de leur réussite. Pour la renforcer, la politique des ressources humaines du Groupe s'appuie sur le triptyque Promotion, Formation, Mobilité. Par exemple, les collaborateurs ont bénéficié en 2018 de plus de 226 000 jours de formation, en augmentation de 16 % par rapport à 2017.

La mobilité et, en particulier, les passerelles entre les cinq Métiers représentent pour les collaborateurs de Bouygues une opportunité exceptionnelle de développer leurs talents en évoluant dans des environnements très différents. Le Groupe est conscient de devoir exploiter davantage son originalité structurelle pour enrichir les parcours de ses collaborateurs. Lever les freins à la mobilité transversale nécessite une politique plus dynamique et plus volontariste que le Groupe souhaite déployer. Fidèle à ses principes culturels, le Groupe cherche par ailleurs à dynamiser la créativité de ses collaborateurs en les encourageant à innover. Ainsi, des programmes d'intrapreneuriat visent à soutenir les initiatives et les projets de ceux qui souhaitent s'y investir. Cette démarche est une source d'engagement des collaborateurs parce qu'elle les stimule et donne du sens à leur action.

Objectif du Groupe : **augmenter la mobilité entre les Métiers**

- Poursuite du déploiement des comités Carrières au niveau du Groupe afin de couvrir l'ensemble des filières transversales (Juridique, IT, RH, Finance, etc.)
- Mise en ligne en 2019 d'une version optimisée et enrichie de Mobyclic [a] (accessible par ordinateur, smartphone, tablette) pour renforcer l'accès des collaborateurs aux offres d'emploi internes.
- Organisation de l'événement Opportunity consacré notamment à la mobilité au sein du Groupe. L'objectif : promouvoir les parcours professionnels diversifiés au sein des différentes filiales du Groupe.

EN 2018

3 330 COLLABORATEURS ont bénéficié d'une mobilité au sein du Groupe.

1 000 OFFRES D'EMPLOI INTERNES sont proposées en permanence sur Mobyclic [a].

35 PROJETS D'INTRAPRENEURIAT sont en cours de développement.

(a) site extranet consacré à la mobilité au sein du groupe Bouygues

S'ADAPTER AUX MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL

De nouvelles attentes et des exigences fortes dans le rapport des individus au travail émergent : davantage de bien-être au travail, souci du juste équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, nouveaux modes d'organisation.

Dans ce contexte, tout en maintenant la sécurité et la santé des collaborateurs en tête de ses priorités, le Groupe a entrepris d'apporter des réponses nouvelles et concrètes. Pour s'adapter aux modes de travail actuels, les espaces de bureaux sont réinventés. Parallèlement, des méthodes de travail collaboratives et agiles sont utilisées. Enfin, une attention particulière est portée à la gestion du temps et à l'organisation du travail. En témoignent des pratiques vertueuses mises en place dans les Métiers telles que la place croissante accordée au télétravail et au nomadisme, la sensibilisation au droit à la déconnexion, ainsi que les enquêtes anonymes de satisfaction des collaborateurs.

Pour Bouygues, ces évolutions sont essentielles à l'amélioration de la performance individuelle et collective. Son objectif consiste donc à faire croître puis à étendre ces pratiques à l'ensemble des Métiers du Groupe.

Objectif du Groupe : pour chaque Métier, poursuivre l'amélioration du score de performance RH attribué chaque année par l'organisme indépendant Top Employers Institute depuis 2018

En 2019 et pour la deuxième année consécutive, Bouygues est le seul groupe certifié "Top Employer France" pour l'ensemble de ses Métiers.
Bouygues Construction a élargi le périmètre de certification à l'Europe.

Bouygues Construction propose à 6 000 collaborateurs en France de pratiquer le travail nomade quelques jours par mois.
Grâce à une application mobile, ils ont accès à des espaces de travail internes (agences, chantiers) ou externes (espaces de *coworking*[a]) sur tout le territoire français.

1. Bouygues Immobilier s'est doté d'un "Lab RH" consacré à l'expérimentation de nouvelles méthodes de travail et formes d'organisation fondées sur l'intelligence collective. **2.** Depuis 2015, les sièges sociaux du groupe Bouygues ont lancé une démarche de redéfinition de l'ensemble de leurs surfaces de bureaux afin de s'adapter aux nouvelles formes de travail.

(a) espaces de travail partagés

1. La juste représentation des femmes et la promotion des expertes dans les émissions d'information sont un axe majeur de l'engagement de TF1.
2. Collaboratrice sur le chantier NorthConnex en Australie

ACCÉLÉRER LA PROGRESSION DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Bouygues est convaincu que la mixité, source de richesse, de créativité et de cohésion, représente un véritable facteur de performance et un accélérateur de la transformation du Groupe.

Du fait de l'importance de ses activités de construction, le Groupe compte plus d'hommes que de femmes dans ses effectifs. Fort de ce constat, Bouygues s'est engagé dans une politique volontariste de mixité. Il souhaite réduire l'écart constaté en augmentant le nombre de femmes dans ses effectifs, spécialement dans les Métiers où elles s'avèrent sous-représentées.

En complément d'actions de recrutement, le Groupe accompagne ses collaboratrices sur le long terme.

Il prête une attention toute particulière à leur évolution professionnelle et cherche à encourager leur progression pour accroître leur présence dans le management. À cet effet, chaque Métier déploie un plan d'action spécifique : sensibilisation aux stéréotypes de genre, programmes de *mentoring*, développement de réseaux féminins et mixtes au sein du Groupe.

Objectif du Groupe : féminiser les équipes à tous les niveaux de l'entreprise

• Accroître la part des femmes dans les effectifs en passant de 18,4 % en 2018 à 21 % en 2020

• Accroître la part des femmes dans les instances dirigeantes en France en passant de 18,8 % en 2018 à 23 % en 2020

EN 2018

470 FEMMES "MENTORÉES" depuis le lancement des programmes du Groupe

2 000 MEMBRES DES RÉSEAUX FÉMININS OU MIXTES au sein du Groupe

8 000 VISITES de la plateforme Bouygues Construction consacrée à la campagne de recrutement "Et pourquoi pas vous ?" conçue prioritairement à l'intention des femmes

Pour la quatrième année consécutive, **BOUYGUES A FAIT PARTICIPER 12 COLLABORATRICES ISSUES DES DIFFÉRENTS MÉTIERS DU GROUPE AU "WOMEN'S FORUM FOR ECONOMY & SOCIETY".**

2. Imaginer des solutions durables avec et pour ses clients

La question environnementale est stratégique pour le groupe Bouygues. Sa prise en compte est une condition pour assurer la pérennité de son activité. C'est également une opportunité de se positionner en apporteur de solutions face aux défis planétaires que représentent le dérèglement climatique et la raréfaction des ressources.

L'engagement du Groupe se traduit par la construction de logements économes en énergie, le choix de matériaux innovants et écologiques comme le bois, la production d'énergie grâce aux immeubles à énergie positive par exemple, ou encore l'adoption des principes de l'économie circulaire. De plus en plus co-conçues, les offres commerciales de Bouygues prouvent sa capacité à satisfaire ses clients tout en prenant en compte les exigences environnementales liées à ses activités.

Ainsi, dès lors que les règlements de consultation l'y autorisent, des solutions plus performantes que celles des recommandations légales sont systématiquement proposées.

Le groupe Bouygues imagine des solutions durables et veut en particulier :
- **accompagner ses clients dans leur transition énergétique ;**
- **économiser les ressources ;**
- **contribuer à l'accélération de la rénovation énergétique.**

À Grenoble, le futur campus tertiaire de Schneider Electric intégrera une centrale photovoltaïque de 4 000 m², deux éoliennes en toiture et un dispositif de géothermie sur nappe phréatique.

UNE APPROCHE PARTICIPATIVE POUR CONCEVOIR DES QUARTIERS DURABLES

Bouygues est un acteur majeur de la conception de quartiers durables. Il agit dans le cadre de consortiums d'acteurs de la ville (entreprises, start-up, monde académique, associations, collectivités, riverains, etc.) pour concilier amélioration de la qualité de vie des habitants et réduction de l'empreinte environnementale des quartiers. Le Groupe accompagne les collectivités locales avec le souci d'une bonne compréhension du territoire et de ses spécificités. Les démarches de concertation et de co-conception lui permettent d'imaginer des projets qui correspondent aux aspirations des habitants et répondent à leurs attentes. Ainsi, le Groupe propose des solutions intégrées associant construction durable, efficacité énergétique, mixité fonctionnelle, mobilité douce, biodiversité et nouvelles technologies adaptées aux besoins des résidents. Elles sont le fruit de l'approche collaborative entre ses Métiers, renforcée par des partenariats industriels. Le groupe Bouygues présente plus de 40 références d'écoquartiers en France et à l'international. Par exemple, le projet *Éole Évangile* est un écoquartier qui s'étendra sur plus de 30 000 m² dans le 19e arrondissement de Paris et pour lequel une démarche de concertation citoyenne a été déployée.

ACCOMPAGNER LES CLIENTS DANS LEUR TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La construction bas carbone constitue un axe majeur de développement pour Bouygues. Le Groupe sensibilise ses clients à l'enjeu de la consommation énergétique et promeut les standards les plus ambitieux en matière de construction durable : bâtiments bas carbone, bâtiments passifs et bâtiments à énergie positive.

Dans cet esprit, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier ont participé au lancement du label BBCA [a], premier du genre, destiné à valoriser les initiatives qui réduisent l'empreinte carbone des bâtiments tout au long de leur cycle de vie.

Depuis 2007, Bouygues et ses partenaires proposent également des solutions de production d'énergies renouvelables. De nombreuses innovations ont vu le jour, telles que les bâtiments à énergie positive, la route solaire Wattway [b], etc. Enfin, Objenious [c] propose avec ses partenaires des solutions pour l'optimisation énergétique, la réduction de l'empreinte carbone et la mobilité durable.

Objectif du Groupe : soutenir la transition énergétique en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre et en accompagnant ses clients dans leur recherche d'une meilleure efficacité énergétique

- Chez Bouygues Construction : - 20 % d'émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport à 2015
- Chez Bouygues Immobilier : - 30 % d'émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport à 2017

EN 2018

Le groupe Bouygues a réintégré la *Climate Change A List* du Carbon Disclosure Project.

13 % DES PRISES DE COMMANDES de Bouygues Energies & Services assorties d'engagements contractuels de performance énergétique

29 FERMES SOLAIRES en cours de construction ou de connexion, pour un total de plus de 190 construites par le Groupe

(a) Le label Bâtiment bas carbone (BBCA) atteste de l'exemplarité de l'empreinte carbone d'un bâtiment neuf ou rénové.

(b) premier revêtement routier photovoltaïque au monde, développé par Colas

(c) filiale de Bouygues Telecom spécialisée dans les objets communicants

1. Mis en chantier par Bouygues Immobilier à Strasbourg, labellisé BBCA Conception – Excellence et lauréat du "Trophée Habitat" (FimbACTE), le projet *Sensations* est actuellement le premier bâtiment de logements collectifs de grande hauteur (R+11) 100 % bois en France. **2.** La ferme solaire de Noheji au Japon devrait alimenter en énergie 3 000 foyers environ. **3.** Destiné à alimenter une centrale de production d'hydrogène, un site pilote photovoltaïque Wattway de 70 m² a été installé à Chambéry, en Savoie. L'énergie produite alimentera une flotte de vélos nouvelle génération, ainsi que deux bornes de recharge de véhicules électriques.

1. La déconstruction d'un ancien site industriel réalisée à Bagneux (Hauts-de-Seine) a permis de valoriser 97 % des matériaux déconstruits, dont l'intégralité du béton des bâtiments. **2.** Pose de la première pierre du projet ABC *(Autonomous Building for Citizens)* à Grenoble. Par sa conception, ce bâtiment innovant bénéficiera d'une indépendance renforcée par rapport aux réseaux collectifs grâce à la production de sa propre énergie, à la limitation de sa consommation d'eau et au recyclage de l'essentiel de ses déchets. **3.** Réhabilitation de 9 kilomètres de l'autoroute E34 par Colas Belgium : 100 % des matériaux issus de la démolition de l'ancienne infrastructure ont été recyclés dans la nouvelle chaussée.

ÉCONOMISER LES RESSOURCES

EN 2018

COLAS RECYCLE PLUS DE 15 MILLIONS DE TONNES DE MATÉRIAUX chaque année.

270 000 MOBILES USAGÉS COLLECTÉS PAR BOUYGUES TELECOM en vue de leur reconditionnement ou de leur recyclage

(a) source : Ademe

Le secteur de la construction est à l'origine de 70 % des 324 millions de tonnes de déchets produits en France[a]. L'enjeu de la raréfaction des ressources naturelles et de leur utilisation raisonnée concerne donc tout particulièrement le Groupe. De fait, Bouygues cherche à repenser ses processus et ses offres pour intégrer les principes d'une économie circulaire, source de bénéfices environnementaux et économiques.

Les activités de construction du Groupe mettent en œuvre des solutions selon quatre axes : sélection, en phase de conception, de matériaux durables et aisément recyclables ; réduction des quantités de ressources utilisées durant la construction ; récupération et réemploi *in situ* des matériaux ; recyclage de matériaux mis au rebut issus de chantiers neufs ou de démolition. Des projets sont également à l'étude pour concevoir des immeubles réversibles dans le temps (par exemple, pour transformer facilement des espaces tertiaires en logements).

Objectifs du Groupe : participer à la réduction de la consommation de ressources épuisables

- Chez Bouygues Construction : en 2019, formaliser et déployer une stratégie groupe comprenant des objectifs chiffrés et des indicateurs de performance sur les thématiques de l'économie circulaire et de l'approvisionnement en ressources responsables
- Chez Colas : viser un taux de 100 % de recyclage des matériaux de ses chantiers à travers Premys, filiale métropolitaine de Colas spécialisée dans la déconstruction
- Chez Bouygues Telecom : favoriser la collecte, le reconditionnement et la vente de mobiles d'occasion

1. La Cité Curial-Cambrai à Paris (19e), réhabilitée en site occupé (1 772 logements), notamment l'isolation réalisée depuis l'extérieur **2.** Bouygues Construction rénove le *17 boulevard Morland* à Paris (4e). Les bureaux seront certifiés par les labels HQE™ Excellent, BREEAM Bespoke International *Very Good* et BBC-effinergie®, pour la partie rénovation, et les logements par HQE™ Excellent et BBC-effinergie® Rénovation. **3.** Projet de réhabilitation Rehagreen baptisé *Sways* (*Smart Ways to Work*), aux espaces évolutifs, à Issy-les-Moulineaux

EN 2018

11 OPÉRATIONS NEUVES OU RÉNOVÉES LABELLISÉES BBCA [b] en Île-de-France par Bouygues Construction

OBTENTION DU LABEL BBCA RÉNOVATION pour le siège social du Groupe des Industries Métallurgiques (GIM) à Neuilly-sur-Seine, rénové par Linkcity Île-de-France

CONTRIBUER À L'ACCÉLÉRATION DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS

Selon l'Union européenne, près de 110 millions de bâtiments en Europe nécessitent une rénovation thermique pour atteindre les objectifs européens d'économies d'énergie d'ici à 2050 [a]. Les millions d'immeubles mal isolés constituent une opportunité pour le Groupe qui a développé des solutions et un savoir-faire reconnu en matière de rénovation énergétique des bâtiments. Les offres de rénovation tertiaire Rehagreen (Bouygues Immobilier) et Wizom Réhabilitation (Bouygues Construction), par exemple, incluent notamment des systèmes intelligents qui réduisent les consommations énergétiques tout en améliorant le confort des habitants.

Par ailleurs, par ses offres de réhabilitation énergétique de HLM en site occupé, Bouygues Construction accompagne les bailleurs sociaux dans la lutte contre la précarité énergétique. Il participe au programme européen EnergieSprong qui vise à soutenir le déploiement à grande échelle de ce type de rénovation dans les logements sociaux.

Objectif du Groupe : contribuer à l'accélération des démarches de rénovation énergétique en France et à l'international

• Améliorer les solutions de rénovation du Groupe en prenant en compte les caractéristiques géographiques et climatiques des zones dans lesquelles il intervient

• Multiplier les participations du Groupe à des initiatives reconnues pour concevoir et tester de nouvelles solutions de rénovation (par exemple, les démarches EnergieSprong et le label BBCA Rénovation [b])

• Chez Bouygues Immobilier : atteindre 70 % de la surface totale d'immobilier d'entreprise en réhabilitation Rehagreen [c] et Green Office [d] d'ici à 2020 (59 % en 2018)

(a) source : étude 2016 – Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie – Parlement européen

(b) Le label Bâtiment bas carbone (BBCA) atteste de l'exemplarité de l'empreinte carbone d'un bâtiment neuf ou rénové.

(c) démarche de réhabilitation tertiaire de Bouygues Immobilier lancée en 2009

(d) marque d'immeubles de bureaux à énergie positive de Bouygues Immobilier lancée en 2007

3. Simplifier la vie au quotidien

Le groupe Bouygues a vocation à améliorer la vie de ses clients et des utilisateurs des solutions qu'il propose. À l'échelle du logement, du quartier ou de la ville, qu'il s'agisse des déplacements, de la communication, de l'information ou du divertissement, chacune de ses offres vise à rendre le quotidien plus simple et plus agréable.

Les solutions innovantes développées et proposées par les Métiers du Groupe apportent aux utilisateurs davantage de confort et leur permettent tout à la fois de gagner du temps et de maîtriser leur budget.

Ainsi, pour simplifier la vie au quotidien, le groupe Bouygues s'engage à :
- **fluidifier l'expérience client dans le logement ;**
- **simplifier l'accès aux contenus médias et aux réseaux de communication ;**
- **faciliter la mobilité dans les zones urbaines et rurales.**

1. Dans une boutique Bouygues Telecom **2.** À Toulouse, Colas a réalisé les infrastructures de la ligne Envol (T2) du tramway.

UNE EXPÉRIENCE CLIENT LA PLUS SIMPLE POSSIBLE

Bouygues propose des parcours adaptés aux différents types de clients et digitalise ses services afin d'offrir une expérience simple et efficace.

Par exemple, Bouygues Immobilier a lancé les BI-Stores où l'acquéreur potentiel peut s'immerger dans son futur lieu de vie. Des modélisations en 3D au casque de réalité virtuelle, une palette d'outils numériques lui permettent de visiter son prochain logement et de se projeter.

Bouygues Telecom offre à ses clients plus d'autonomie et une expérience fluide sur l'ensemble de ses canaux avec 65 % des "actes clients" réalisés en digital.

Enfin, TF1 a créé la Box TF1 Publicité, une solution dématérialisée d'achat publicitaire pour simplifier les échanges avec les agences médias et optimiser les achats d'espaces. En proposant aux agences une solution rapide, formalisée et sécurisée pour faire leurs demandes de programmation, la régie de TF1 offre ainsi une expérience optimale à ses clients qui plébiscitent la plateforme pour le gain de temps qu'elle leur offre.

1. Bouygues Construction a déjà expérimenté et validé l'efficacité de "Wizom for life" sur plusieurs références comme la résidence *Azaïs* à Sanguinet (Landes), les *Résidences Vertes* à Pulnoy (Meurthe-et-Moselle) ou *Ivry Confluences* à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne). **2.** Le label IntAIRieur sur la qualité de l'air dans le logement neuf a été appliqué au projet *Oreka* qui représente 174 logements situés dans l'écoquartier du *Séqué* à Bayonne.

FLUIDIFIER L'EXPÉRIENCE CLIENT DANS LE LOGEMENT

L'urbanisation croissante, le vieillissement de la population, le numérique et l'évolution des usages bouleversent en profondeur la forme et le fonctionnement de l'habitat. Conscient de ces transformations, le Groupe conçoit des logements conciliant personnalisation, confort d'utilisation, santé et adaptation aux besoins de leurs habitants à tous les âges de la vie.

Les solutions de logement connecté du Groupe offrent par exemple aux habitants :
• des logements plus confortables, grâce au pilotage à distance et centralisé de la lumière, du chauffage ou encore des volets roulants ;
• des logements plus économes et plus performants. Avec une vision en temps réel de ses consommations et la commande à distance de ses équipements, le résident peut réduire ses charges et faire des économies d'eau, de gaz et d'électricité ;
• des logements plus sécurisés grâce à des capteurs qui permettent la détection de toute anomalie (fuite, incendie, fenêtre ouverte ou encore porte mal fermée) ;
• des logements plus sains, avec la mise en place de capteurs indiquant la qualité de l'air intérieur des logements.
La technologie est ainsi mise au service d'une vie quotidienne meilleure.

Bouygues propose également une offre de logements évolutifs qui s'adaptent à l'évolution des besoins des occupants (arrivée d'un enfant, maintien à domicile, etc.).

Objectif du Groupe : déployer les offres de logement Wizom [a] et Flexom [b] à plus grande échelle
• Chez Bouygues Construction : dès 2019, intégrer la solution "Wizom Connected" sur 20 % des logements construits dans le monde
• Chez Bouygues Immobilier : 100 % des logements équipés des technologies numériques Flexom en 2020

EN 2018

LANCEMENT DE L'OFFRE DE SOLUTIONS WIZOM
de Bouygues Construction

4 000 LOGEMENTS ÉQUIPÉS DE LA SOLUTION FLEXOM
livrés en 2018, contre 600 en 2017

(a) solution pour le logement imaginée par Bouygues Construction pour répondre à l'ensemble des enjeux de l'habitat de demain : logement connecté, évolutif, économique et personnalisable et offre de réhabilitation en site occupé

(b) la solution de logement connecté de Bouygues Immobilier

SIMPLIFIER L'ACCÈS AUX CONTENUS MÉDIAS ET AUX RÉSEAUX DE COMMUNICATION

EN 2018

N° 1 : c'est la place obtenue par Bouygues Telecom pour la qualité de son réseau mobile dans les zones rurales (enquête Arcep, 2018)

PRÉSENCE EN FIBRE OPTIQUE DANS 79 DÉPARTEMENTS

1,4 MILLIARD de vidéos vues sur MYTF1

Le besoin de communication prend une place capitale dans la société et les usages dans ce domaine évoluent rapidement. Désormais, chacun estime naturel de pouvoir accéder instantanément à ses contenus et ses services partout, tout le temps et sur n'importe quel support. La consommation de données s'accompagne d'une exigence forte de qualité de service. Les contenus se transforment également pour proposer aux consommateurs toujours plus de personnalisation.

Le Groupe a l'ambition d'apporter à ses clients une expérience de communication à la hauteur de leurs attentes. Il continue d'investir pour améliorer l'étendue, la qualité et la fiabilité de son réseau très haut débit fixe et mobile. Il apporte fluidité et simplicité d'accès aux contenus chez soi ou en mobilité, à toute heure de la journée.

Le Groupe doit aussi veiller à l'égal accès de tous à l'ensemble de ses services, y compris dans des territoires reculés.

Objectif du Groupe : offrir à tous un accès fiable et fluide aux contenus et aux réseaux de communication

- 12 millions de foyers couverts par le réseau en fibre de Bouygues Telecom à fin 2019
- Lancement de la plateforme en ligne Salto[a] (TF1, France Télévisions et M6) en 2019 pour proposer une offre complète de contenus délinéarisés[b] et une grande qualité de service

1. Fin 2018, Bouygues Telecom a noué un partenariat avec CityFast (groupement Axione, filiale de Bouygues Construction, et Mirova) pour déployer une infrastructure FTTH[c] en zone très dense en France. **2.** Bouygues Telecom a ouvert à Bordeaux le premier pilote 5G de France en conditions réelles et passé dans les rues de Lyon le premier appel en 5G, toujours en conditions réelles.

(a) soumis à l'autorisation des autorités compétentes

(b) désigne le passage d'une consommation linéaire à une consommation qui rompt avec le direct. Le téléspectateur devient acteur de sa consommation à travers, par exemple, la télévision de rattrapage (*replay*) ou la vidéo à la demande.

(c) *Fibre To The Home*, fibre jusqu'à l'abonné

1. Flowell est la solution de signalisation dynamique développée par la R&D de Colas. Elle permet d'assurer la sécurité des piétons, d'optimiser l'espace urbain, de réguler le trafic et de faire cohabiter différents modes de transport. **2.** Un tunnelier de près de 10 mètres de diamètre est utilisé sur le lot T2A de la ligne 15 Sud dans le cadre des travaux du Grand Paris Express. **3.** L'offre Alizé, solution de bornes de rechargement pour les véhicules électriques

FACILITER LA MOBILITÉ DANS LES ZONES URBAINES ET RURALES

EN 2018

WATTWAY N° 2 DU PRIX "SMART CITY" et deuxième "Grand prix du jury" lors du CES de Las Vegas de 2019

16 TUNNELS EN COURS DE CONSTRUCTION dans le monde

10 000 POINTS DE CHARGE ACCESSIBLES sur les réseaux gérés par Bouygues Energies & Services

Sous le double effet de la pression démographique et de l'urbanisation, les grandes métropoles souffrent actuellement d'un sous-dimensionnement des infrastructures qui entraîne un engorgement du trafic tandis que le besoin de mobilité s'accroît en ville et dans les territoires.

À ces problématiques, le Groupe apporte un vaste éventail de solutions. La première d'entre elles, historique, consiste à construire de nouvelles infrastructures qui améliorent la circulation des hommes et des marchandises : tunnels, ponts, routes, voies ferrées, pistes cyclables, etc. Par ailleurs, Bouygues entretient les routes et toutes les autres formes d'infrastructures (voies ferrées, ponts, pistes d'aéroport, digues, etc.) sur tous les territoires, en France comme à l'international.

Aujourd'hui, le Groupe introduit le numérique dans l'espace urbain. Grâce aux objets connectés, Colas invente une route intelligente, enrichie en services innovants qui apportent aux usagers plus de sécurité, plus de confort de circulation et plus de facilité de stationnement. Les objets connectés permettent également de réaliser la maintenance préventive des ouvrages pour un fonctionnement optimal.

Par ailleurs, Wojo [a], offre d'espaces de *coworking* [b] de Bouygues Immobilier, participe à l'optimisation des trajets domicile-travail.

Objectif du Groupe : multiplier les solutions pour une mobilité plus sûre, plus durable, plus connectée et mieux partagée

- Débuter la commercialisation de Wattway [c] en 2019
- Ouvrir 1 200 adresses Wojo [a] en France et en Europe d'ici à 2022

(a) Wojo est le nouveau nom de Nextdoor depuis mars 2019.
(b) espaces de travail partagés
(c) premier revêtement routier photovoltaïque au monde, développé par Colas

4. Contribuer au bien-vivre ensemble

À la faveur du développement des nouvelles technologies, les sociétés modernes deviennent plus collaboratives. Au niveau local, le besoin de lien social est de plus en plus fort. Porté par sa vision humaine du progrès, Bouygues est un acteur important de ces évolutions sociétales.

Bouygues considère que le développement du lien social et des échanges participe à l'amélioration de la vie quotidienne. Partout où il le peut, il souhaite rassembler les personnes et promouvoir l'entraide, la convivialité et la solidarité pour une société plus inclusive.

Animés par ces convictions, le Groupe et ses Métiers imaginent des offres qui inspirent positivement et favorisent le partage. Les quartiers et résidences s'articulent autour d'espaces physiques de rencontres et de services mutualisés, véritables carrefours de convivialité.

Le digital apporte une dimension supplémentaire puisqu'il est un puissant vecteur de lien social.

En tant que média, TF1 assume la forte responsabilité de décloisonner le corps social et d'en valoriser la diversité.

Par ailleurs, en France, Bouygues a mis en œuvre en 2017 un dispositif permettant aux collaborateurs, quelles que soient leurs opinions, de se présenter plus facilement aux élections et d'exercer leur mandat d'élu(e). Le Groupe participe ainsi à l'amélioration de l'exercice démocratique.

Pour contribuer au bien-vivre ensemble, le groupe Bouygues s'engage à :
- **renforcer le lien social ;**
- **généraliser le dialogue et la co-conception ;**
- **encourager les initiatives locales de solidarité.**

Sur TF1, *Les bracelets rouges*, formidable histoire d'amitié entre de jeunes malades. Une fiction sans tabou, ancrée dans la société

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES PAR L'INSERTION ET LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION

Les Métiers du Groupe s'impliquent fortement sur la question de l'insertion professionnelle.

En France, pour appliquer le plus efficacement possible les clauses d'insertion incluses dans les marchés publics, Bouygues Construction et Colas nouent des partenariats locaux ou nationaux avec des organismes spécialisés. Par exemple, Colas est partenaire du CNCE-GEIQ[a] dans la lutte contre les discriminations en matière d'accès à l'emploi à travers ses implantations locales.

À l'international, le Groupe mène une politique d'emploi local de compagnons et de cadres. Celle-ci renforce la position du Groupe en matière d'emplois directs et indirects, de transfert de savoir-faire et de soutien aux communautés. Par exemple, aux Philippines, VSL, filiale de Bouygues Construction, a rejoint le Youth Inclusion Network, un réseau d'entreprises engagées dans l'intégration de jeunes défavorisés afin de combattre l'exclusion.

Enfin, TF1 s'engage sur la diversité et l'insertion professionnelle. Ainsi, 120 jeunes issus de programmes d'insertion ont été recrutés par TF1 pour un CDD de deux ans.

(a) Comité national de coordination et d'évaluation – Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification

RENFORCER LE LIEN SOCIAL

Tous les Métiers du groupe Bouygues, chacun avec ses spécificités, contribuent au développement du lien social et participent au vivre-ensemble.

C'est particulièrement vrai pour la télévision, dont les programmes engendrent des débats, provoquent des émotions collectives et font la promotion de grandes causes. Les antennes de TF1 souhaitent accompagner la transformation de la société avec conscience. Elles veillent à représenter la France dans toute sa diversité et à permettre à toutes les sensibilités et différences de s'exprimer, sans conditions.

Le métier des télécoms est par nature créateur de lien social. Il permet la communication entre les personnes et les rapproche.

Les activités de construction, quant à elles, sont le vecteur de liens au quotidien entre les personnes ou les groupes sociaux. Ainsi, la mixité sociale est prise en compte dans la conception des écoquartiers. À une plus petite échelle, des espaces et services mutualisés dans les immeubles de logement ainsi que des réseaux sociaux de voisinage dynamisent les échanges entre habitants. Aujourd'hui, le Groupe considère qu'il doit contribuer à renforcer la cohésion sociale en luttant contre les discriminations et en développant l'entraide et la convivialité.

Objectif du Groupe : intensifier les actions déjà entreprises et imaginer des solutions nouvelles

- Chez Bouygues Construction : développer les offres de "Fab Lab [a]" et de tiers-lieux pour promouvoir le lien social au sein des quartiers, des bureaux et des campus universitaires
- Chez Bouygues Immobilier : intégrer l'application "Entre voisins [b]" sur 100 % des résidences de logements collectifs lancées commercialement en 2019
- Chez TF1 : participer à la lutte contre la cyber-violence grâce au partenariat avec l'association Respect Zone

EN 2018

19,3 MILLIONS de téléspectateurs ont assisté sur TF1 à la victoire des Bleus lors de la finale de la Coupe du monde Fifa, Russie™, grand moment d'émotion collective

LANCEMENT DE KOUMKWAT, première offre de *coliving* [c] de Bouygues Immobilier, qui a vocation à repenser l'habitat pour les jeunes actifs. Au cœur de la solution, des espaces communs partagés et animés selon les envies des habitants

1. Pendant l'été 2018, TF1 a diffusé le magazine *C'est quoi cette question ?*, un programme court pour changer le regard sur la différence. **2.** Bouygues Construction au travers de Linkcity et Bouygues Immobilier au travers d'UrbanEra développent le projet *Les Fabriques*, futur écoquartier situé à Marseille, comprenant sa manufacture collaborative et solidaire (la plus grande d'Europe) ICI Marseille, inaugurée en 2018.

(a) littéralement "laboratoires de fabrication" : des espaces de bricolage généralement ouverts au public et qui mettent à disposition outils traditionnels, découpeurs laser, fraiseuses, imprimantes 3D

(b) Avec "Entre voisins", réseau social permettant aux voisins d'une même résidence de s'entraider dans la convivialité, Bouygues Immobilier souhaite favoriser et fluidifier la vie en résidence à travers l'échange de services collaboratifs entre habitants.

(c) offre immobilière où des chambres individuelles de taille réduite coexistent avec des espaces de vie communs (cuisines, salon ou espaces extérieurs, par exemple)

GÉNÉRALISER LE DIALOGUE ET LA CO-CONCEPTION

Associer en amont tous les acteurs concernés par un projet, qu'ils soient élus, riverains, étudiants, seniors ou primo-accédants, permet de concevoir et de proposer des solutions plus satisfaisantes et mieux acceptées. C'est pourquoi, dans l'ensemble de ses Métiers, le Groupe s'efforce d'adopter une posture d'écoute, de dialogue et de concertation.

Pour certains projets, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier utilisent différents outils de co-conception : entretiens avec les acteurs et usagers, plateformes de co-création digitale ou encore jeux de rôle.

À l'échelle locale, un dialogue est établi entre les responsables des sites et des chantiers et les riverains pour une meilleure acceptation des activités de construction. À titre d'exemple, la démarche de dialogue local de Colas a été mise en place en 2006 et couvre aujourd'hui près de la moitié des activités de production de matériaux.

Bouygues Telecom associe ses clients à l'amélioration continue de ses offres et services en leur donnant la parole dans le cadre du Comité-Clients. Unique dans le secteur des télécoms, ce groupe de clients, invité à donner son avis et à faire des suggestions sur les offres et produits tout en proposant de nouvelles idées, contribue à améliorer l'expérience client aux côtés des équipes de Bouygues Telecom.

Ces démarches ont montré leur efficacité et doivent se poursuivre.

Objectif du Groupe : généraliser l'utilisation des outils de co-conception et de dialogue local

• Chez Bouygues Construction : encourager l'utilisation de "City Play[a]" pour augmenter le pourcentage des projets en développement immobilier faisant l'objet d'une concertation avec les parties prenantes locales

1 200 POSTS PUBLIÉS SUR LE FORUM PRIVÉ ET PRÈS DE 14 000 COMMENTAIRES RÉDIGÉS : bilan après quatre ans d'existence du Comité-Clients de Bouygues Telecom

25 SESSIONS "CITY PLAY" déjà organisées par Bouygues Construction avec 19 collectivités en France

COLAS UTILISE L'APPLICATION DE CITOYENNETÉ CONNECTÉE "TELLMYCITY" afin de permettre aux citoyens de signaler à la mairie de leur commune un problème de voirie.

1

2

1. Réunion du Comité-Clients dans les locaux de Bouygues Telecom **2.** L'application "Madeinvote", portée par une start-up de la Civic Tech[b], a été utilisée dans le cadre du projet *Sways* à Issy-les-Moulineaux. Objectif : consulter les riverains et utilisateurs de la zone, et proposer une offre commerciale pertinente.

(a) "City Play" est un outil permettant de co-construire un futur quartier avec toutes ses parties prenantes (habitants, mairie, associations, collectivités locales, architecte(s), commerçants, etc.) pour un projet adapté à leurs attentes.

(b) Les technologies civiques se mettent au service du renforcement du lien démocratique entre les citoyens et le gouvernement (source : Wikipédia).

1. En quatorze ans, la Fondation d'entreprise Francis Bouygues a accordé une bourse d'études à 789 jeunes étudiants méritants, de 36 nationalités ; à fin 2018, 375 d'entre eux sont diplômés. **2.** La Fondation Terre Plurielle de Bouygues Construction soutient plus de 250 projets de solidarité favorisant l'accès à l'éducation, à l'emploi et à la santé, en France et à l'international. Par exemple, l'association Acta Vista facilite l'insertion et la formation professionnelle sur des chantiers de restauration de monuments historiques.

ENCOURAGER LES INITIATIVES DE SOLIDARITÉ

La politique de mécénat est menée à l'échelle du groupe Bouygues, de ses Métiers, ainsi qu'au travers d'initiatives citoyennes de proximité. La politique de mécénat de Bouygues SA s'articule autour de trois thèmes : l'éducation, la santé et le social. Chaque Métier du Groupe développe, par ailleurs, ses propres actions de mécénat.

Le Groupe peut aider et accompagner tous types de démarches, qu'elles proviennent de grandes ou de petites structures, et privilégie les actions à long terme. Il est actif partout où il est implanté dans le monde, prend part à la vie locale et prête une attention particulière aux projets soutenus par ses collaborateurs. Leur engagement participe à l'impact positif de Bouygues sur les territoires. Lorsque cela est possible, les Métiers du Groupe concrétisent leur engagement sociétal par la mise à disposition de leur savoir-faire et de leur expertise. Par exemple, TF1 accorde des temps d'antenne à des associations et à des causes très variées.

Objectif du Groupe : renforcer le déploiement d'initiatives solidaires et proposer aux collaborateurs de les accompagner dans la réalisation de leurs engagements citoyens

- Chez Bouygues Construction : établir un partenariat solidaire dans chaque territoire d'implantation
- Chez Bouygues Immobilier : pour chaque agence de logements, soutenir un projet d'innovation sociale
- Chez Colas : après la phase pilote d'Île-de-France, déployer à l'échelle nationale le programme "Colas s'engage", qui permet aux collaborateurs volontaires de consacrer une part de leur temps de travail (jusqu'à six jours par an) à sept associations partenaires

EN 2018

47 MILLIONS D'EUROS de dépenses de mécénat et de sponsoring au niveau du Groupe

PASSAGE DE 60 À 100 DU NOMBRE D'ÉTUDIANTS PAR PROMOTION DE LA FONDATION D'ENTREPRISE FRANCIS BOUYGUES. Le conseil d'administration de la Fondation a décidé d'élargir le nombre de bénéficiaires de son accompagnement dès 2019.

1 300 COLLABORATEURS VOLONTAIRES s'impliquent dans les actions soutenues par la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom.

Colas poursuit son développement ciblé à l'international et notamment en Amérique du Nord. En 2018, Colas a finalisé l'acquisition de Miller McAsphalt, acteur majeur des travaux routiers en Ontario et de la distribution de bitume au Canada.

5 Priorités stratégiques des activités du Groupe

Comprendre les priorités stratégiques par pôle d'activités

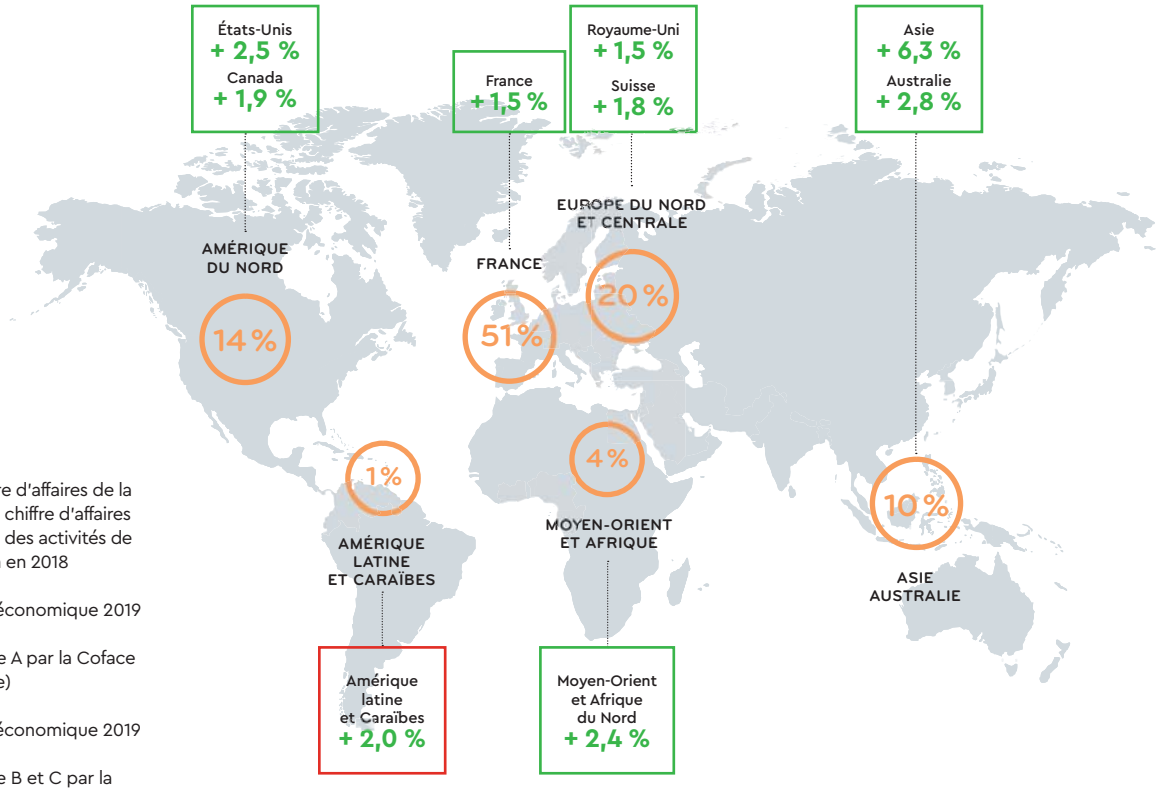
Les priorités stratégiques des activités du groupe Bouygues

ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION

Bouygues est le sixième[a] acteur mondial de la construction. Développeur, constructeur et opérateur, il est présent sur les marchés du BTP et des énergies et services, de la promotion immobilière et des infrastructures de transport.

À l'échelle mondiale, la croissance démographique, l'urbanisation et les nouvelles contraintes environnementales génèrent des besoins significatifs en bâtiments et en infrastructures complexes. Par ailleurs, la digitalisation transforme les usages et les attentes des clients. Dans ce contexte, Bouygues est bien positionné pour offrir des solutions complètes et des services innovants et à forte valeur ajoutée. Son positionnement et ses nombreux atouts lui permettent de rester l'interlocuteur privilégié des clients.

FORTE PRÉSENCE ET SÉLECTIVITÉ À L'INTERNATIONAL



- Part du chiffre d'affaires de la zone dans le chiffre d'affaires international des activités de construction en 2018
- Croissance économique 2019 du FMI
  Zone classée A par la Coface (risque faible)
- Croissance économique 2019 du FMI
  Zone classée B et C par la Coface (risque moyen à élevé)

(a) étude ENR 2018 *Top International Contractors*, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en dehors du territoire national, hors secteur pétrolier

Réunion d'équipe à Casablanca

Les priorités stratégiques des activités de construction du groupe Bouygues sont les suivantes :

Maîtriser les ressources clés

La maîtrise des ressources clés permet de contrôler la disponibilité et la qualité des approvisionnements, et d'améliorer la compétitivité et la rentabilité des trois métiers de la construction. Conscient des enjeux de préservation des ressources et de la difficulté croissante d'accéder aux gisements primaires, le Groupe met en œuvre une stratégie d'économie circulaire pour sécuriser les approvisionnements tout en protégeant l'environnement.

Être un acteur de premier plan sur le marché de la construction et de la rénovation de bâtiments et d'infrastructures

Bouygues construit et entretient tous types d'infrastructures afin de répondre aux besoins liés à l'urbanisation et à la croissance démographique, que ce soit des bâtiments de toutes tailles et de tous usages, des infrastructures de transport ou encore des réseaux électriques et de télécommunication. De plus, pour faire face au vieillissement des infrastructures, le Groupe a développé des savoir-faire en termes de rénovation, y compris en site occupé.

Aider les clients à maîtriser leur consommation énergétique et contribuer à décarboner les modes constructifs

Le Groupe agit sur l'ensemble du cycle de vie des ouvrages pour optimiser leur efficacité énergétique. Lors de leur construction, il propose à ses clients la conception bioclimatique, l'utilisation de matériaux biosourcés ou encore l'intégration de technologies de production d'énergies renouvelables (solaire, éolien, etc.). Lors de l'exploitation, la capacité à produire localement des énergies renouvelables permet aux clients de réduire leurs charges, voire de générer une ressource financière.

Être un leader de la conception et de l'aménagement urbain, du logement au quartier et à la *smart city*

Bouygues est un des leaders de la conception et de l'aménagement de quartiers durables. En concertation avec les clients et les citoyens, et en partenariat avec des acteurs locaux, les projets développés par le Groupe s'attachent à promouvoir le bien-être, le bien-vivre ensemble (mobilité douce, services, etc.), ainsi que la protection de l'environnement (préservation de la biodiversité, valorisation des déchets, protection de l'eau, etc.).

Offrir une expérience client enrichie et personnalisée et des produits évolutifs qui s'adapteront aux nouveaux usages

La stratégie du Groupe est de développer une gamme de produits personnalisés pour mieux répondre aux attentes des clients, que ce soit en matière de bâtiments connectés, de logements modulaires et réversibles évoluant avec les nouveaux besoins de l'utilisateur, ou en matière d'espaces de travail collaboratifs et partagés (Wojo[a]).

CHIFFRES CLÉS 2018

Résultat opérationnel courant	Marge opérationnelle courante	Carnet de commandes	Trésorerie à fin décembre 2018
915 M€	2,9 %	33,1 Md€	2,4 Md€

(a) Wojo est le nouveau nom de Nextdoor depuis mars 2019.

MÉDIAS

TF1 est un groupe leader en France, intégré de la production à la distribution, créateur de contenus médias, de divertissement et d'information, pour le grand public comme pour chaque consommateur. En investissant sur de nouveaux territoires de croissance, TF1 a renforcé son positionnement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur : la production audiovisuelle, avec l'acquisition de Newen Studios en 2016, et le digital, avec l'acquisition récente d'aufeminin.

Les journalistes Jean-Pierre Pernaut, Anne-Claire Coudray et Gilles Bouleau

TF1 a pour ambition de :

Poursuivre la transformation du modèle de la télévision en clair

• Adapter l'accessibilité de ses contenus aux nouveaux usages délinéarisés[a] et en mobilité à travers sa plateforme MYTF1.

• Monétiser ses contenus et services additionnels auprès des opérateurs télécoms et de Canal+, et demain, grâce à la plateforme OTT baptisée Salto[b].

• Proposer des offres commerciales innovantes pour se préparer à la télévision adressable[c].

Développer les relais de croissance dans la production et le digital

• Dans la production, TF1 s'appuie sur Newen, premier producteur indépendant en France acquis en 2016. Celui-ci dispose d'une expertise reconnue grâce à son vivier de producteurs et de talents.

• Dans le digital, TF1 a acquis aufeminin, groupe international fédérant des communautés autour de marques fortes (aufeminin, Marmiton, My Little Paris, Livingly Media, etc.). Cela lui permet de créer ainsi un nouveau pôle digital constitué d'une offre complémentaire à destination des internautes et des annonceurs.

CHIFFRES CLÉS 2018

Résultat opérationnel courant
196 M€

Marge opérationnelle courante
8,6 %
(11,7 % hors coûts de la Coupe du monde Fifa)

47 M
Nombre de Français regardant l'une des chaînes du groupe TF1 chaque semaine

1 000 H
Volume des programmes produits par Newen en 2018

60 %
Part des Internautes français visitant au moins une fois par mois l'un des sites de TF1

(a) désigne le passage d'une consommation linéaire à une consommation qui rompt avec le direct. Le téléspectateur devient acteur de sa consommation à travers, par exemple, la télévision de rattrapage (*replay*) ou la vidéo à la demande.

(b) soumis à l'autorisation des autorités compétentes. Salto est une plateforme OTT (*Over-The-Top*) qui permettra de fournir des contenus au moyen du réseau internet (TF1, France Télévisions et M6).

(c) vise à délivrer sur un même programme TV des messages publicitaires différents, adaptés à chaque téléspectateur

TÉLÉCOMS

Bouygues Telecom est un acteur majeur du marché français des télécommunications. Son ambition est de faire vivre au plus grand nombre la meilleure expérience numérique. Face à l'explosion des usages internet et à l'importance de la qualité de l'expérience client, Bouygues Telecom propose aux particuliers et aux entreprises des offres et des services simples, fluides et accessibles, et déploie les technologies numériques très haut débit, 4G, fibre, et bientôt 5G, sur tout le territoire.

En s'appuyant sur ses principaux atouts, son réseau 4G, le rapport qualité/prix de ses offres et l'engagement de ses collaborateurs, Bouygues Telecom déploie sa stratégie autour de quatre axes.

Offrir aux clients l'expérience utilisateur la plus simple possible sur tous les canaux

Cette expérience client passe par une digitalisation des services au travers de parcours intuitifs et fluides, ainsi que par l'engagement des 3 500 conseillers de clientèle et de vente.

Assurer la fiabilité et la qualité de l'accès aux réseaux mobile et fixe

Reconnu premier [a] opérateur télécoms mobile dans les zones rurales et deuxième en moyenne sur l'ensemble du territoire, Bouygues Telecom couvre 99 % de la population en 4G. Dans le fixe, l'opérateur accélère le déploiement de son réseau en fibre pour atteindre un objectif de 12 millions de prises en 2019.

Dynamiser les territoires en contribuant à réduire la fracture numérique

Grâce au partage d'infrastructures mobiles ou au déploiement de la fibre, Bouygues Telecom propose ses services à de nouveaux clients sur le territoire français, en particulier dans les régions moins densément peuplées. À cet effet, il renforce la proximité avec ses clients en développant la vente locale de ses offres.

Proposer une gamme complète de solutions fixe et mobile aux entreprises

Troisième opérateur mobile sur le marché entreprises, Bouygues Telecom ambitionne d'augmenter sa part de marché dans le fixe grâce à la qualité de ses réseaux et de son service client. Bouygues Telecom a également acquis Keyyo[b] et Nerim[c] afin d'accélérer son développement sur le marché spécifique des TPE, PME et ETI.

Conseillère de Bouygues Telecom

CHIFFRES CLÉS 2018

Ebitda
1 268 M€

Marge d'Ebitda
29,8 %

20,1 M
Nombre de clients

500
Nombre de boutiques Bouygues Telecom en France

3 500
Nombre de conseillers de clientèle et de vente

(a) enquête de l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes)

(b) achat de 43,6 % du capital de Keyyo le 18 janvier 2019 et OPA en cours visant une détention à 100 % du capital par Bouygues Telecom

(c) Le 21 février, Bouygues Telecom et Dzeta Partners ont annoncé avoir signé un accord relatif à l'acquisition, par Bouygues Telecom, de 100 % du capital et des droits de vote de Nerim. La réalisation de l'acquisition est intervenue le 13 mars 2019.

Pour conquérir de nouveaux clients Fibre, Bouygues Telecom mise sur une forte présence locale. Ici, à Lorient

6 Résultats et indicateurs

Synthèse des indicateurs financiers et extra-financiers du Groupe

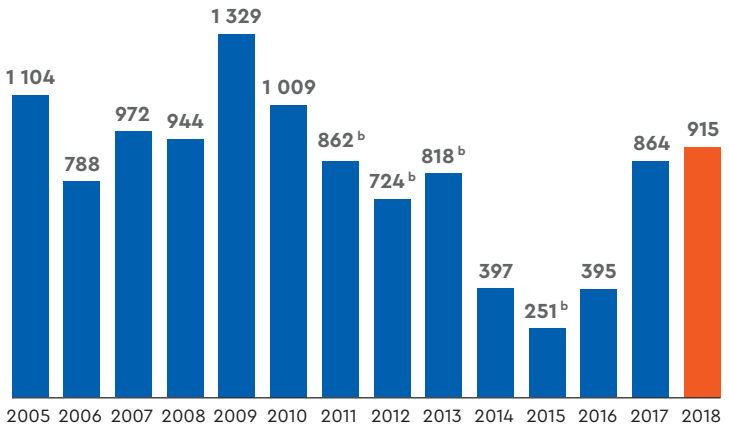
Résultats financiers et extra-financiers

L'ambition du groupe Bouygues est de créer de la valeur sur le long terme grâce à un modèle de croissance durable caractérisé notamment par une génération de cash-flow libre et une politique de dividende s'inscrivant pleinement dans cette stratégie de long terme.

UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINE ET SOLIDE

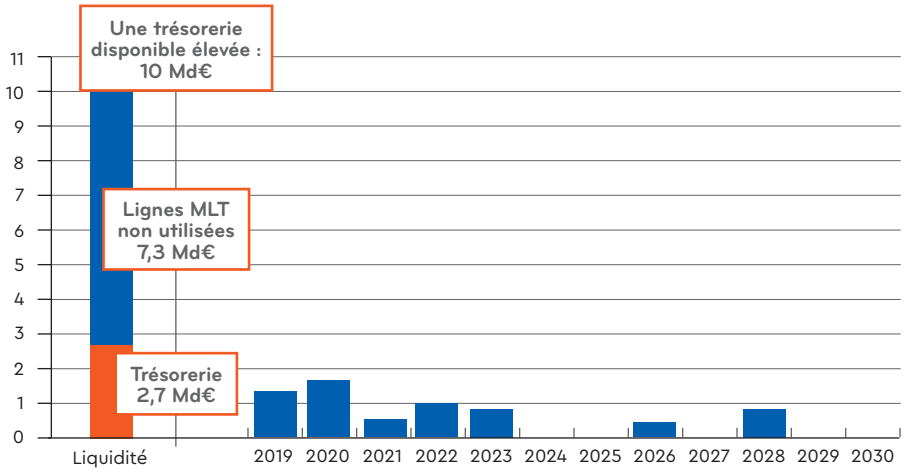
GÉNÉRATION DE CASH-FLOW LIBRE [a]

en millions d'euros



ÉCHÉANCIER DE LA DETTE À FIN DÉCEMBRE 2018

en milliards d'euros



(a) capacité d'autofinancement moins coût de l'endettement financier net moins impôt de l'exercice moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR).

(b) hors paiements liés aux fréquences

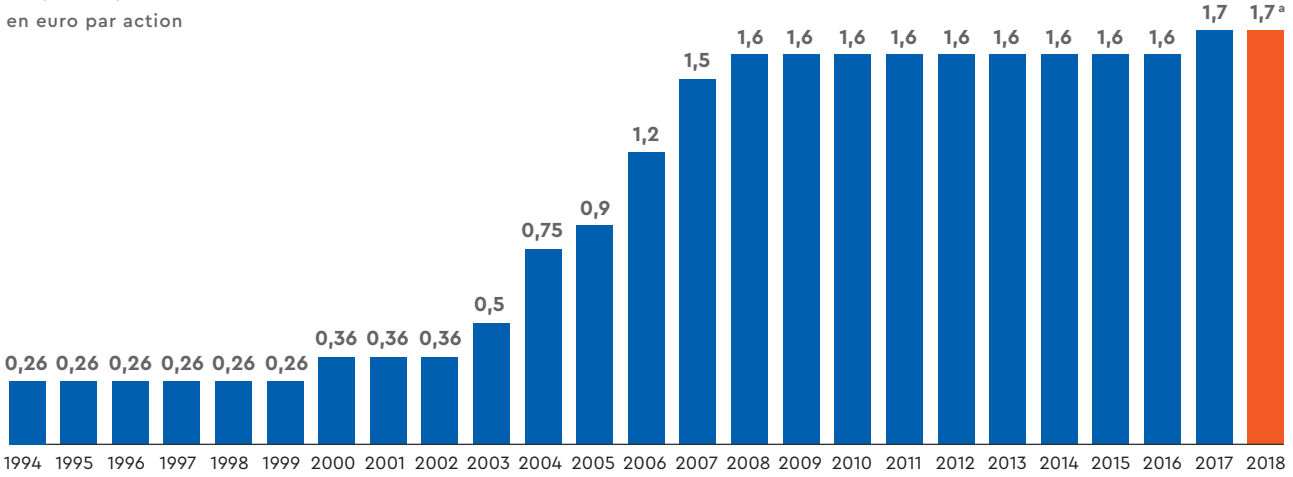
NOTATIONS FINANCIÈRES

	31 DÉCEMBRE 2018		31 DÉCEMBRE 2017	
	Long terme	Perspective	Long terme	Perspective
Standard & Poor's	BBB+	Positive	BBB+	Positive
Moody's	A3	Stable	BAA1	Positive

UNE POLITIQUE DE DIVIDENDE QUI S'INSCRIT DANS UNE STRATÉGIE DE LONG TERME

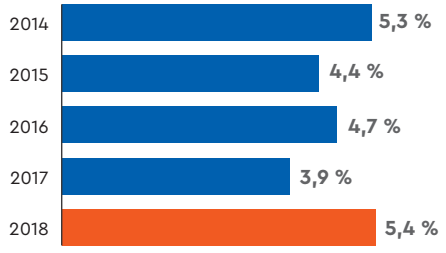
DIVIDENDE

en euro par action



Les dividendes ont augmenté régulièrement année après année ou ont été au minimum maintenus, y compris dans les périodes plus difficiles. En 2019, le conseil d'administration propose un dividende de 1,70 euro par action pour l'exercice 2018, stable sur un an.

RENDEMENT DE L'ACTION [b]



TAUX DE RENTABILITÉ POUR L'ACTIONNAIRE [c]

	TSR BOUYGUES	CAC 40
Sur 5 ans	44 %	31 %
Sur 2 ans	2 %	3 %

Le taux de rentabilité pour l'actionnaire se situe dans la moyenne du CAC 40.

(a) proposé à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2019

(b) taux de rendement de l'action sur la base du dernier cours de l'année

(c) Le taux de rentabilité pour l'actionnaire (*Total Shareholder Return* ou TSR) correspond au taux de rentabilité d'une action sur une période donnée. Ce calcul intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée.

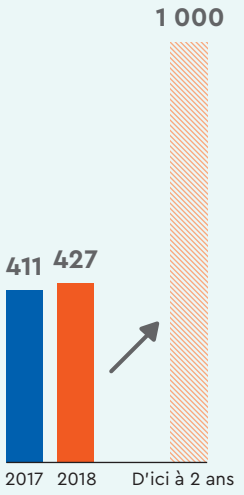
EN SAVOIR PLUS
> Document de référence 2018 du Groupe, chapitre 1 Le Groupe

PERSPECTIVES[a]

Les activités du Groupe sont positionnées sur des marchés offrant des opportunités de croissance :
• une forte demande à l'échelle mondiale pour des projets complexes, des offres plus sophistiquées et intégrées et des besoins de maintenance ;
• une appétence considérable pour des contenus vidéo premium et exclusifs monétisables grâce à l'analyse des données (consommation, usages, profils, etc.) ;
• l'explosion des usages *datas* fixe et mobile en BtoC[b] et en BtoB[c].

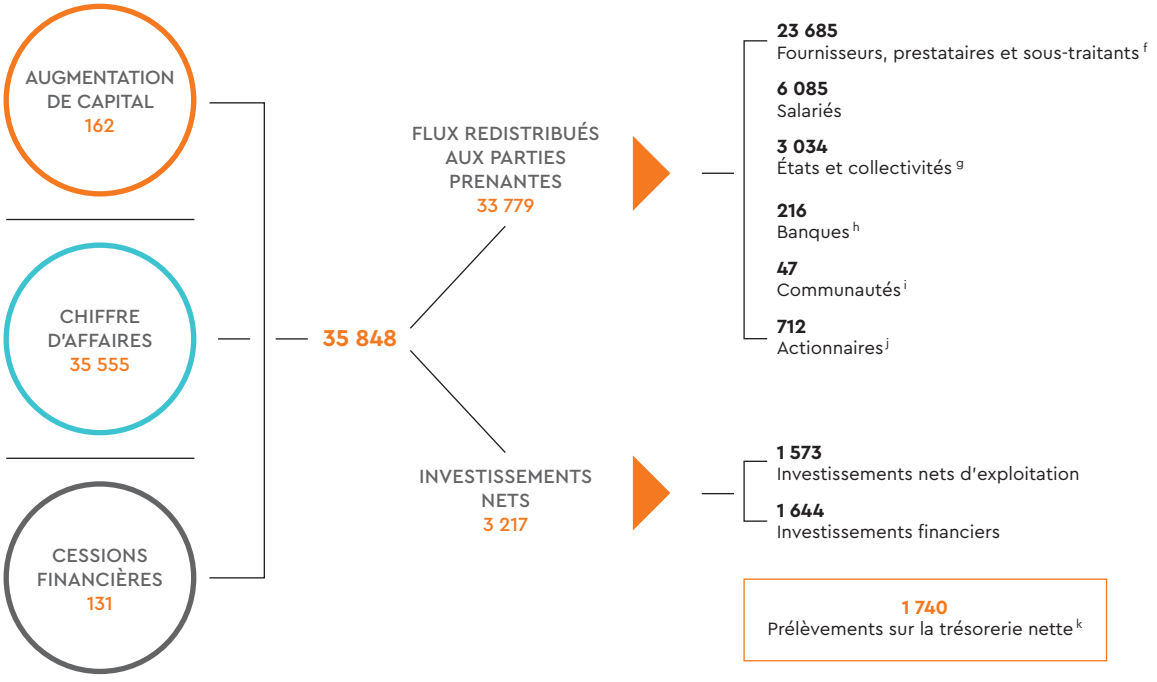
Dans cet environnement porteur, le Groupe s'appuie sur de solides avantages compétitifs afin :
• en 2019, d'améliorer la profitabilité du Groupe et d'atteindre 300 millions d'euros de cash-flow libre[d] chez Bouygues Telecom ;
• d'ici à deux ans, d'améliorer la génération de cash-flow libre après BFR[e] du Groupe pour atteindre 1 milliard d'euros grâce à la contribution des trois pôles d'activités.

CASH-FLOW LIBRE APRÈS BFR[e] DU GROUPE
en millions d'euros



FLUX FINANCIERS GÉNÉRÉS PAR LE GROUPE EN 2018 (en millions d'euros)

Les flux financiers générés par le groupe Bouygues contribuent, par leur redistribution, à l'attractivité et au développement des territoires. Les investissements réalisés dans la croissance future du Groupe participent à la pérennisation de cet impact positif.



(a) avant application d'IFRS 16
(b) services aux consommateurs finaux
(c) services aux entreprises
(d) capacité d'autofinancement moins coût de l'endettement financier net moins impôt de l'exercice moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR).
(e) cash-flow libre après BFR = capacité d'autofinancement moins coût de l'endettement financier net moins impôts décaissés moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé après variation du BFR lié à l'activité et hors fréquences 5G.
(f) achats et autres dépenses externes
(g) impôt sur les sociétés, cotisations sociales, taxes sectorielles et autres taxes
(h) coût de la dette et autres charges
(i) dons, mécénat et sponsoring
(j) dividendes 2017 versés en 2018, dont 77 millions d'euros versés aux salariés
(k) après prise en compte des variations du besoin en fonds de roulement (BFR) et effet de change

SÉLECTION D'INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

SOCIAL

Dans le monde

	2017	2018	ÉVOLUTION
Taux de fréquence [a]	5	5,2	+ 4 %
Taux de gravité [b]	0,36	0,36	Stable
Nombre de recrutements	30 641	39 972	+ 30 %
Nombre de jours de formation	194 498	226 436	+ 16 %
Nombre de collaborateurs formés	69 796	66 903	- 4 %

En France

Nombre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation accueillis	1 667	2 021	+ 21 %
Nombre de stagiaires accueillis	3 555	3 702	+ 4 %
Taux d'absentéisme	4,5 %	4,3 %	- 4 %
Nombre de collaborateurs en situation de handicap recrutés	71	85	+ 20 %

ENVIRONNEMENT

Dans le monde

	2017	2018	ÉVOLUTION
Bilan carbone Groupe (Kteq. CO_2)	16 950	17 003	+ 0,03 %
Part des activités de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité (Colas)	51 %	51 %	Stable
Nombre de projets Bâtiment labellisés BiodiverCity (Bouygues Construction)	0	4	Multiplié par 4
Taux de recyclage des agrégats d'enrobés (Colas)	15 %	15 %	Stable

En France

Nombre de logements Bepas [c]/Bepos [d] en chantier ou livrés dans l'année (Bouygues Immobilier)	238	374	+ 57 %
Nombre de m² labellisés ou couverts par un engagement de déploiement de la labellisation BiodiverCity *Ready* (Bouygues Immobilier)	34 755	239 755	Multiplié par 6
Mobiles collectés en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation (Bouygues Telecom)	252 023	270 521	+ 7 %

BOUYGUES EST PRÉSENT DANS LES PRINCIPAUX INDICES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

CDP A LIST · vigeoeiris · MSCI · STOXX · FTSE4Good

(a) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. En France, il s'agit des accidents avec arrêt supérieur à un jour, déclarés et reconnus par la CPAM. Indicateur 2018 bénéficiant d'un niveau d'assurance raisonnable de la part de l'OTI.

(b) nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident du travail x 1 000/nombre d'heures travaillées

(c) bâtiment passif

(d) bâtiment à énergie positive

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence 2018 du Groupe, chapitre 3 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

GROUPE BOUYGUES
32 avenue Hoche
F-75378 Paris cedex 08
Tél. : +33 (0)1 44 20 10 00
bouygues.com
Twitter : @GroupeBouygues

BOUYGUES CONSTRUCTION
Challenger
1 avenue Eugène Freyssinet – Guyancourt
F-78065 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex
Tél. : +33 (0)1 30 60 33 00
bouygues-construction.com
Twitter : @Bouygues_C

BOUYGUES IMMOBILIER
3 boulevard Gallieni
F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex
Tél. : +33 (0)1 55 38 25 25
bouygues-immobilier-corporate.com
Twitter : @Bouygues_Immo

COLAS
1 rue du Colonel Pierre Avia
F-75015 Paris
Tél. : +33 (0)1 47 61 75 00
colas.com
Twitter : @GroupeColas

TF1
1 quai du Point du jour
F-92656 Boulogne-Billancourt cedex
Tél. : +33 (0)1 41 41 12 34
groupe-tf1.fr
Twitter : @GroupeTF1

BOUYGUES TELECOM
37–39 rue Boissière
F-75116 Paris
Tél. : +33 (0)1 39 26 60 33
corporate.bouyguestelecom.fr
Twitter : @bouyguestelecom

Direction de la Communication Groupe
Tél. : +33 (0)1 44 20 12 01 (service de presse)
presse@bouygues.com

Contact Actionnaires et investisseurs
Karine Adam Gruson
Directrice des relations Investisseurs
Tél. : +33 (0)1 44 20 10 79
investors@bouygues.com

Contact Service Titres
Gaëlle Pinçon – Marie-Caroline Thabuy
Tél. : +33 (0)1 44 20 10 61/11 07
servicetitres.actionnaires@bouygues.com

0 805 120 007 Service & appel gratuits

25 avril 2019 • Groupe Bouygues • Conception et réalisation : Angie • **Impression :** Les Ateliers Réunis (Seine-et-Marne), site certifié PEFC et labellisé Imprim'vert • Le tirage étant limité au strict nécessaire, conservez cet exemplaire et pensez à le recycler • Le document de référence 2018 de Bouygues est disponible sur le site bouygues.com et ByLink, le portail des collaborateurs du Groupe.
Accessibilité : réalisée par Ipedis, la version accessible téléchargeable de ce rapport est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web (WCAG 2.0) et certifiée ISO 14289–1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer dans le document à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, ce rapport a été balisé de façon à pouvoir être retranscrit vocalement, dans son intégralité, par les lecteurs d'écran et ce, à partir de n'importe quel support informatique. Le PDF a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non voyant.

En couverture : l'ensemble immobilier *The Clement Canopy*, référence de construction modulaire à Singapour

Crédits : C. Abad (p. 8, 31, 37, 52) ; AFP (p. 33) ; F. Berthet (p. 25, 41) ; J. Bertrand (p. 8) ; Bouygues (p. 51) ; Bouygues Telecom (p. 25) ; Capa Presse (p. 43–44) ; Y. Chanoit (p. 14, 41) ; T. Ching Yee – Orange Cactus Project (couverture) ; Cidade Urbana Macau – Lai Ion Kun (2e de couv.) ; J. Cresp (p. 8, 10, 49) ; DR (p. 24–25, 39, 43) ; A. Edelmann – Fotolia (p. 46) ; J. Epaillard (p. 37) ; H. Fabre Photographies (p. 41) ; A. Faidy – Vema Production – TF1 (p. 42) ; A. Février (p. 13, 17, 19, 20, 29, 31) ; L. Filimonov – Shutterstock (p. 6) ; B. Florencon (p. 50) ; C. Helsly (p. 4, 8) ; Immolab (p. 39) ; Y. Labrousse (p. 20) ; Colas – M. Lagos Cid (p. 36) ; V. Lucas (p. 45) ; S. Marchal (p. 6) ; F. Malot (p. 6) ; J.-C. Marmara (édito) ; P. Nardiello (p. 40) ; V. Nauton (p. 32) ; V. Paul (p. 24, 30) ; P. Perrin (p. 32) ; D. Richard (p. 6) ; B. Robert (p. 35) ; L. Samain (p. 44) ; Colas – X. Seyler – Nuuk Photographies (p. 37) ; J. Souteyrat (p. 35) ; F. Stucin - Babel (p. 45) ; J.-F. Trémège (p. 26) ; A. Vinot (p. 31) ; M. Vos (p. 36)

Architectes, perspectivistes : ADDP Architects (couv.) ; Architecture Brochet, Lajus, Pueyo, C. Devillers (p. 26) ; D. Chipperfield Architects – Calq Architecture (p. 37) ; A. Coquet, D. Auger, J.-P. Cazals, P. Hayoit de Bois-Lucy, B.-J. Massip/Groupe Arcane Architectes (p. 37) ; Groupe-6 (p. 34) ; Zaha Hadid Architects (2e de couv.) ; Infime (p. 35) ; Kern & Associés (p. 43) ; Koz architectes & ASP architecture (p. 35) ; L'autre Image – Agence d'Architecture Anthony Béchu & Associés (p. 37) ; Cabinet Morphosis (p. 49) ; Studio Ko (p. 10) ; Valode & Pistre Architectes (p. 36)

e-accessibility

BOUYGUES

Donnons vie au progrès