

RAPPORT INTÉGRÉ
2019

DONNONS
VIE AU
PROGRÈS



BOUYGUES

1 | Présentation du groupe Bouygues

Notre mission, nos activités, notre culture et nos résultats 2019
p. 2-11

2 | Notre écosystème

Les grandes tendances qui impactent nos Métiers
p. 12-17

3 | La stratégie du Groupe et de ses Métiers

Des stratégies adaptées à une vision de long terme
p. 18-31

4 | Nos engagements

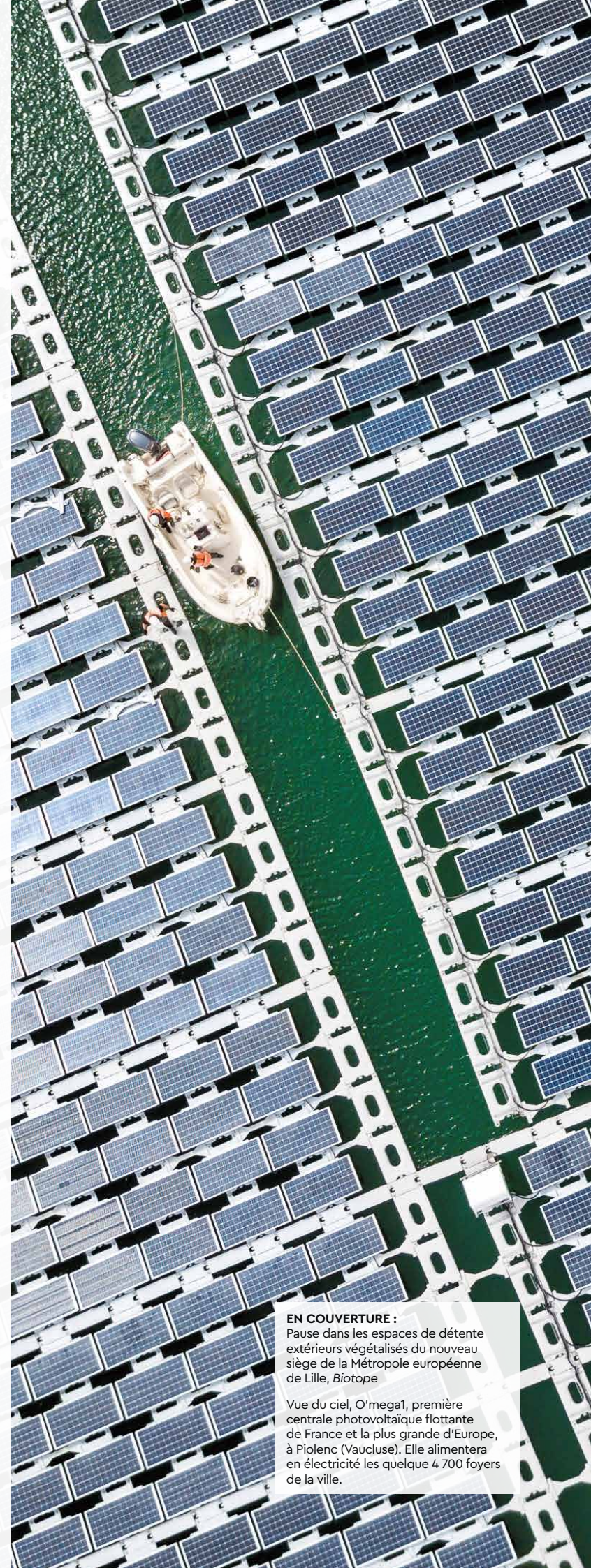
Ce qui nous anime et accompagne notre transformation
p. 32-49

5 | Notre gouvernance

Une gouvernance qui soutient notre stratégie de long terme
p. 50-59

osez
le progrès

Parce que faire progresser les collaborateurs est au cœur des engagements du Groupe, ce repère visuel signale les initiatives en faveur de l'épanouissement de ses talents.



EN COUVERTURE :
Pause dans les espaces de détente extérieurs végétalisés du nouveau siège de la Métropole européenne de Lille, Biotope

Vue du ciel, O'mega1, première centrale photovoltaïque flottante de France et la plus grande d'Europe, à Piolenc (Vaucluse). Elle alimentera en électricité les quelque 4 700 foyers de la ville.

Message du président-directeur général

Le monde est durement frappé depuis plusieurs semaines par la pandémie de Covid-19. Je m'associe aux souffrances et à la peine de toutes les personnes touchées par cette maladie. Mes pensées vont en particulier à nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires et autres parties prenantes affectés par ce fléau.

Face à cette crise, le Groupe est mobilisé pour assurer une continuité de l'activité lorsque c'est possible et met en œuvre des plans d'action pour en réduire l'impact sur ses revenus et sa rentabilité. Dans ce contexte, Bouygues entend avant tout se comporter de façon responsable et engagée.

Priorité a été donnée à la santé et à la sécurité de nos collaborateurs, prestataires, fournisseurs et clients. Nous avons également souhaité préserver la rémunération de nos collaborateurs et déployer le télétravail à grande échelle. En France, nous avons pris les mesures nécessaires à la poursuite des services essentiels à la population comme la qualité des réseaux de télécoms, la mise en œuvre de programmes médias adaptés et le maintien du *facility management* dans les lieux critiques tels que les hôpitaux. Enfin, nous avons renoncé à proposer à l'assemblée générale la résolution afférente au dividende dans l'attente de la décision d'un conseil d'administration en août. Par ailleurs, nous avons pris des initiatives solidaires en faveur des services de santé en France et à l'international et adaptons les conditions de paiement des TPE/PME partenaires du Groupe.

Bouygues est bien armé pour affronter cette crise inédite. Sur le long terme, chacun de nos Métiers est porteur de croissance car il répond à des besoins essentiels en constante évolution : se loger, se déplacer, communiquer, s'informer et se divertir. La diversité de nos activités, la stabilité de notre structure actionnariale et la solidité de notre situation financière sont de sérieux atouts. Notre stratégie s'appuie sur de solides fondamentaux et n'est pas remise en question par la pandémie.

La stratégie Climat du Groupe s'appuie sur un large portefeuille de solutions bas carbone et une réduction des gaz à effet de serre de nos activités. Un objectif compatible avec l'Accord de Paris (limitation du réchauffement climatique à + 1,5 °C), accompagné d'un plan d'action, sera défini d'ici la fin de l'année en vue d'une réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe d'ici à 2030.

Notre politique de ressources humaines est pour nous une priorité, avec comme premier engagement de faire progresser tous nos collaborateurs. Les résultats encourageants obtenus cette année dans le domaine de la santé-sécurité en sont une illustration. Le Groupe figure dans quatre indices d'investissement socialement responsable internationaux très sélectifs.

Je sais pouvoir compter sur l'engagement de chacun des collaborateurs du Groupe et je tiens à remercier ici nos clients et actionnaires pour leur confiance.

Le 23 avril 2020
Martin Bouygues



“Notre stratégie s'appuie sur de solides fondamentaux. Bouygues est bien armé pour affronter cette crise inédite.”



1 PRÉSENTATION DU GROUPE BOUYGUES

Bouygues est un groupe de services diversifié. Positionné sur des marchés porteurs 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.

En cours de construction, l'extension en mer de Monaco a été éco-conçue à travers la création d'aménagements écologiques et de récifs artificiels, en préservant la biodiversité.

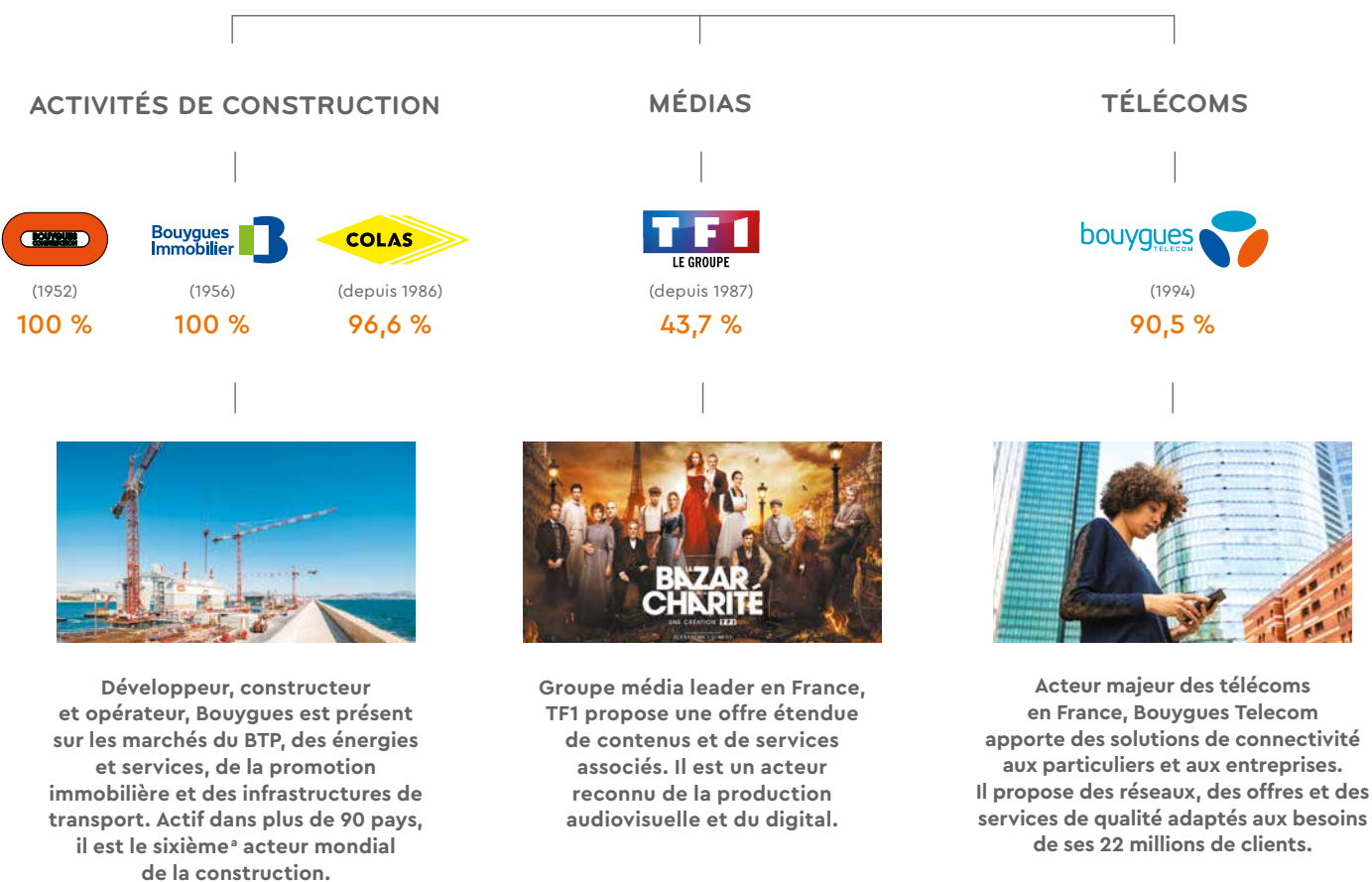
BOUYGUES EN BREF

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, le Groupe a l'ambition d'améliorer la vie des femmes et des hommes.

Bouygues 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.

Une mission, trois pôles d'activités

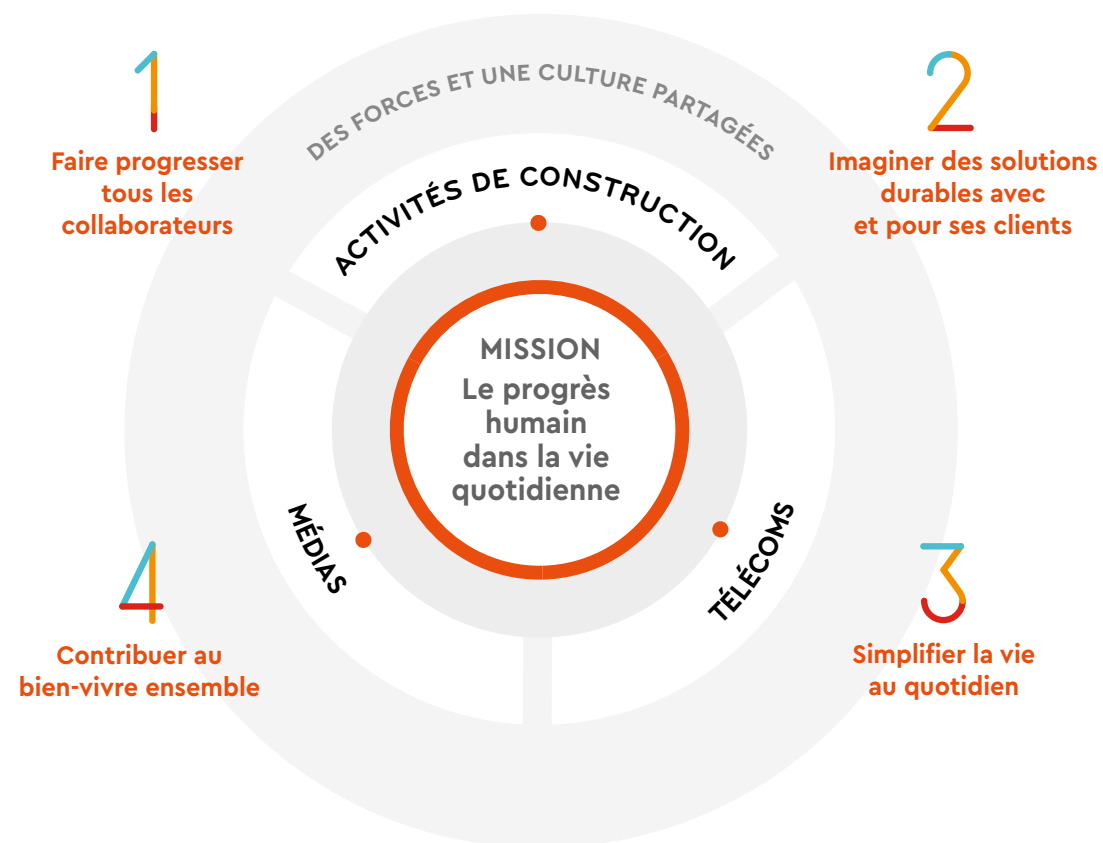
ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ
au 31 décembre 2019



(a) classement "ENR Top 250 International Contractors", août 2019

EN SAVOIR PLUS
> Document d'enregistrement universel 2019 du Groupe

Le modèle et les quatre engagements du Groupe



UNE VISION DE LONG TERME POUR UNE CRÉATION DE VALEUR PÉRENNE ET PARTAGÉE AVEC SES PARTIES PRENANTES



Présent dans plus de 90 pays, le groupe Bouygues se distingue par une grande diversité de métiers et d'expertises. Ici, sur le chantier de l'île Ocean Cay aux Bahamas.



LES 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, sont 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, et l'attention portée à la sécurité de tous. Pour le Groupe, chaque personne est importante.



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 confiance

Dans une logique entrepreneuriale, les Métiers du Groupe bénéficient d'une grande autonomie dans leur gestion. La confiance est donc un principe essentiel du fonctionnement de Bouygues. 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 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 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.

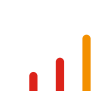
LES FORCES DU GROUPE

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 Bouygues.



130 500 collaborateurs engagés

Au quotidien, les femmes et les hommes du Groupe se distinguent par leur engagement, leur passion et leur sens des responsabilités. 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.



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. Il 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 personnalisées afin d'améliorer la performance de leurs campagnes publicitaires.



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, PME et start-up.



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 Australie, au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Suisse, 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. La moitié du chiffre d'affaires de son pôle Activités de construction est réalisée à l'international.

CHIFFRES CLÉS 2019 DU GROUPE

Les femmes et les hommes au cœur du Groupe

130 500

Collaborateurs
dans le monde

1^{er}

La place du Groupe en matière
d'actionnariat salarié (19,3 % du capital)
parmi les entreprises du Cac 40

84 %

Taux de participation
aux élections professionnelles
en France

70 %

Sociétés présentes à l'international
bénéficiant d'une représentation
du personnel formalisée

19,2 %

Femmes managers
au sein du Groupe
(+ 0,7 point)^a

(a) progression par rapport à 2018

Une performance financière solide

37 929 M€

Chiffre d'affaires

1 676 M€

Résultat opérationnel
courant

1 184 M€

Résultat net
part du Groupe

(2 222) M€

Endettement net

815 M€

Cash-flow libre
après BFR^b
(hors dividendes d'Alstom^c)

(b) capacité d'autofinancement nette (déterminée après coût de l'endettement financier net, après charges d'intérêts sur obligations locatives et après impôts décaissés) diminuée des investissements nets d'exploitation ainsi que du remboursement des obligations locatives. Il est calculé après variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité et hors fréquences 5G.

(c) 341 millions d'euros en 2019

Un engagement environnemental fort

A-

La note du Groupe au classement
Climat du Carbon Disclosure
Project 2019

3^e

La place du Groupe au palmarès
des promoteurs immobiliers
français bas carbone BBCA^d

(d) Association pour le développement du bâtiment bas carbone

Une présence croissante des activités de construction à l'international

92 pays

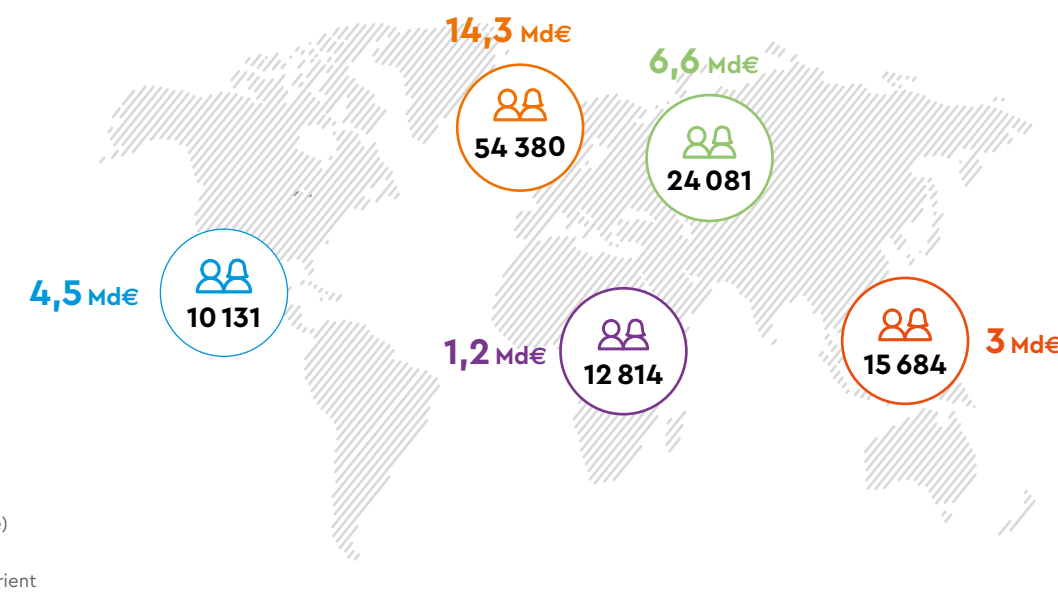
54 %

Effectifs des activités
de construction à l'international

52 %

Chiffre d'affaires des activités
de construction à l'international

RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Un acteur du lien social

64 M€

Les dépenses de mécénat
et sponsoring

889

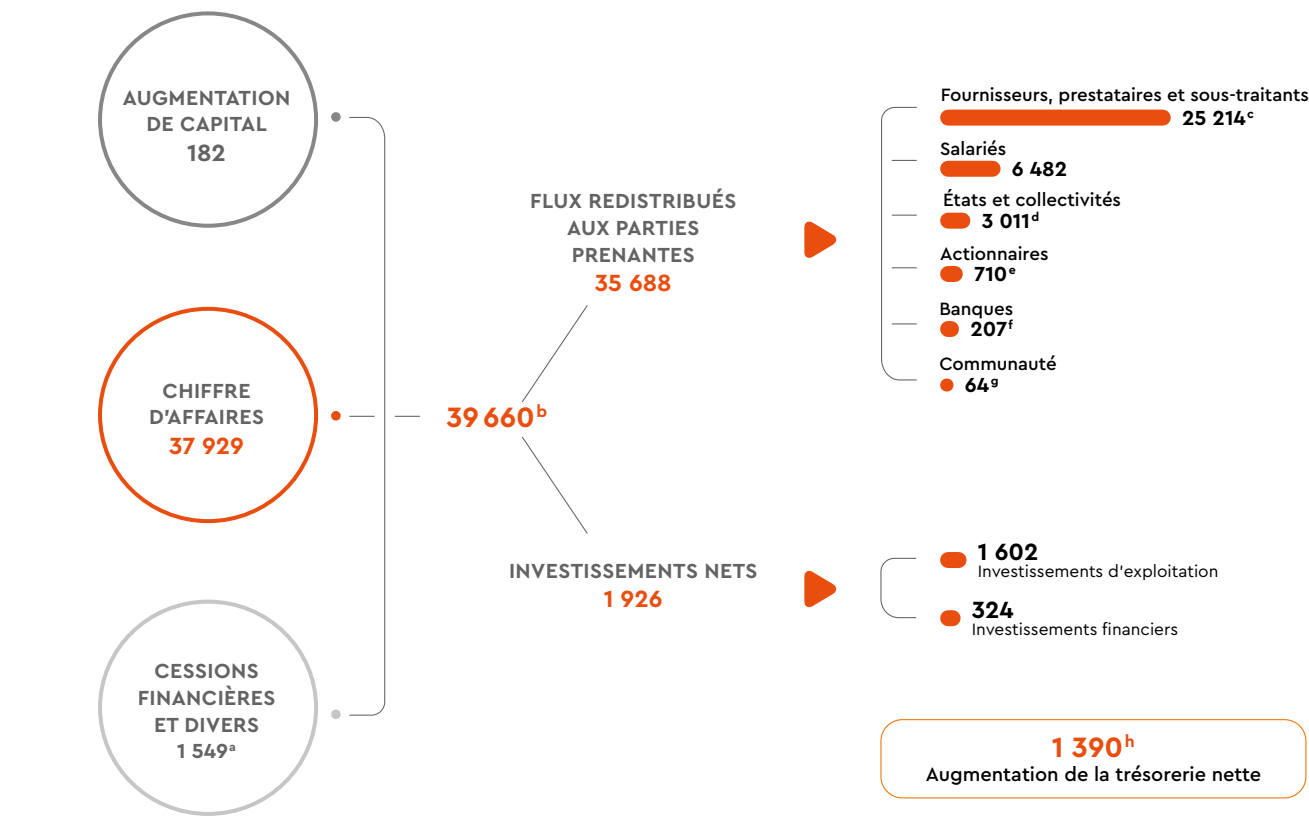
Le nombre d'étudiants
ayant bénéficié d'une bourse de la
Fondation d'entreprise Francis Bouygues
(dont 418 diplômés^a)

(a) depuis la création de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues en 2005

CRÉATION DE VALEUR ET RÉSULTATS FINANCIERS EN 2019

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.

Flux financiers générés par le Groupe en 2019



(a) y compris dividendes Alstom
(b) En sus des flux redistribués aux parties prenantes, des investissements nets et de l'augmentation de la trésorerie nette, ce montant inclut l'écart entre charges d'impôts dus et impôts décaissés, la variation du besoin en fonds de roulement et autres pour un montant de 656 millions d'euros.
(c) achats et autres dépenses externes
(d) impôt sur les sociétés, cotisations sociales, taxes sectorielles et autres taxes
(e) dividendes 2018 versés en 2019 dont 77 millions d'euros versés aux salariés
(f) coût de la dette et autres charges
(g) dons, mécénat et sponsoring
(h) après prise en compte des variations de besoin en fonds de roulement (BFR) et effet de change

Notations financières et extra-financières

NOTATIONS FINANCIÈRES

	31 DÉCEMBRE 2019	
	Long terme	Perspective
STANDARD & POOR'S	A-	Stable
MOODY'S	A3	Stable

Bouygues est présent dans les principaux indices de développement durable et est noté A- au CDP Climat.



Résultats financiers 2019

En 2019, le groupe Bouygues atteint ses objectifs annuels grâce à des résultats solides portés par ses trois activités et une génération élevée de cash.

ACTIVITÉ COMMERCIALE DYNAMIQUE

Le carnet de commandes des activités de construction se stabilise à un très haut niveau de 33 milliards d'euros à fin 2019. L'international représente 62 % du carnet de commandes de Bouygues Construction et Colas. La part d'audience sur les cibles de TF1 se stabilise en 2019 à un haut niveau de 32,6 % auprès des femmes de moins de 50 ans, responsables des achats. Enfin, l'activité commerciale de Bouygues Telecom confirme sa forte dynamique. L'opérateur a gagné 653 000 nouveaux clients forfaits Mobile hors MtoM^a au cours de l'année. Le parc de clients FTTH^b atteint 1 million pour un parc total Fixe de 3,9 millions de clients.

RÉSULTATS SOLIDES ET OBJECTIFS ANNUELS ATTEINTS

Le chiffre d'affaires du Groupe est en hausse de 7 % sur un an à 37,9 milliards d'euros, tiré par l'ensemble des Métiers. Attendue en amélioration, la profitabilité du Groupe progresse : le résultat opérationnel courant s'améliore de 112 millions d'euros par rapport à 2018, à 1 676 millions d'euros. La marge opérationnelle courante retraitée d'Axione^c progresse de 0,3 point à 4,4 % fin 2019. À 1 184 millions d'euros, le résultat net part du Groupe est en repli de 124 millions d'euros sur un an, en raison de la baisse des produits non courants^d, principalement chez Bouygues Telecom. Le cash-flow libre

du Groupe, à 1 379 millions d'euros, progresse de 553 millions d'euros. Il bénéficie notamment de la hausse des dividendes d'Alstom^e et de la génération de cash-flow libre^f de Bouygues Telecom (+ 109 millions d'euros) qui atteint son objectif de 300 millions d'euros en 2019. À 815 millions d'euros, la génération de cash-flow libre après BFR^g du Groupe, hors dividendes d'Alstom, a doublé par rapport à 2018. Enfin, la structure financière du Groupe s'est renforcée. L'endettement financier net s'établit à 2,2 milliards d'euros fin 2019 contre 3,6 milliards d'euros fin 2018, bénéficiant de l'impact positif d'Alstom (dividendes et cession de 13 % du capital) pour 1,4 milliard d'euros.

Perspectives 2020

Le groupe Bouygues a publié le 1^{er} avril 2020 un communiqué de presse pour informer les marchés financiers que la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 aura un impact substantiel sur ses résultats en 2020. En conséquence, il apparaît que les objectifs 2020 du Groupe, des activités de construction et de TF1 ne pourront pas être tenus. Pour rappel, ces objectifs étaient :
• pour le Groupe, la génération d'un cash-flow libre après BFR^g de 1 milliard d'euros en 2020 grâce à la contribution de ses trois activités ;
• pour les activités de construction, une marge opérationnelle courante attendue en amélioration en 2020 comparé à 2019 ;
• pour TF1, un taux de marge opérationnelle courante à deux chiffres et un coût des programmes à 985 millions d'euros en 2020.

Il est toutefois trop tôt pour établir de nouveaux objectifs à date. Dans l'attente d'une plus grande visibilité sur la durée de la crise sanitaire en France, Bouygues Telecom, dont l'activité est peu affectée par le Covid-19 à date, a suspendu ses objectifs pour 2020 (croissance du chiffre d'affaires Services d'environ 5 %, cash-flow libre^f supérieur à 300 millions d'euros et des investissements attendus entre 1,1 et 1,2 milliard d'euros bruts hors fréquences). Enfin, le Groupe a confirmé son ambition de réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030. Un objectif compatible avec l'Accord de Paris^h sera défini et un plan d'action sera établi par les cinq Métiers du Groupe en 2020.

(a) Machine To Machine, communications machine à machine
(b) Fibre-To-The-Home, fibre optique jusqu'à l'abonné
(c) 106 millions d'euros liés à la plus-value liée à la cession partielle des titres et réévaluation de la participation conservée d'Axione en 2018
(d) 20 millions d'euros en 2019 contre 265 millions d'euros en 2018
(e) 341 millions d'euros en 2019 contre 22 millions d'euros en 2018

(f) cash-flow libre = capacité d'autofinancement nette (déterminée après coût de l'endettement financier net, après charges d'intérêts sur obligations locatives et après impôts décaissés) diminuée des investissements nets d'exploitation ainsi que du remboursement des obligations locatives. Il est calculé avant variation du BFR lié à l'activité et hors fréquences 5G.
(g) cash-flow libre après BFR = capacité d'autofinancement nette (déterminée après coût de l'endettement financier net, après charges d'intérêts sur obligations locatives et après impôts décaissés) diminuée des investissements nets d'exploitation ainsi que du remboursement des obligations locatives. Il est calculé après variation du BFR lié à l'activité et hors fréquences 5G.
(h) limitation du réchauffement climatique à + 1,5 °C



2 NOTRE ÉCOSYSTÈME

Le groupe Bouygues a identifié quatre grandes tendances ayant un fort impact sur ses activités. La prise en compte de ces tendances et un dialogue régulier avec ses parties prenantes lui permettent de mieux saisir les opportunités d'un monde en rapide mutation.

Des vélos sont mis à disposition des résidents du Jardin de Flore à Saint-Aunès (Hérault).

DES GRANDES 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 devrait atteindre 9,8 milliards de personnes, dont 66 % vivront en ville et 21 % auront plus de 60 ans^a. La réussite de l'urbanisation massive en cours va dépendre de la capacité à :

- densifier les villes tout en développant des espaces naturels indispensables au bien-être des habitants ;
- fluidifier la mobilité en proposant des alternatives efficaces aux modes de transport polluants ;
- rénover et partager massivement les infrastructures pour réduire les gaspillages énergétiques et accroître leur intensité d'usage ; et
- rendre la ville productrice d'une partie de ses ressources (énergie, chaleur, alimentation, etc.).

(a) source : Onu



Changement climatique

Pour rester sous la barre des 1,5 °C de réchauffement climatique à horizon 2100 comme le stipule l'Accord de Paris, les émissions de gaz à effet de serre (GES) doivent être réduites de 76 % à horizon 2030^b, soit 7,6 % par an^a. Ceci va imposer :

- Une évolution des réglementations et des politiques de sobriété énergétique dans tous les domaines d'activités.
- Une substitution des énergies fossiles par des énergies renouvelables (ENR).

Des mesures d'adaptation aux impacts du changement climatique sont d'ores et déjà nécessaires. Par exemple :

- Une meilleure prise en compte des effets des changements climatiques dans les projets d'infrastructures et de bâtiments.
- Un mode d'exploitation des ressources naturelles (eau, énergies fossiles, matières premières) compatible avec la préservation des écosystèmes.

(b) par rapport à l'année 2015

QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LES MULTIPLES ENJEUX AUXQUELS SONT CONFRONTÉES LES ENTREPRISES AUJOURD'HUI ?

L'humanité est confrontée à une situation inédite de convergence des pics : démographique, dettes financières, émissions de gaz à effet de serre, érosion de la biodiversité. La seule amélioration continue des produits actuellement proposée par les acteurs économiques ne suffira pas pour répondre à ces enjeux. Nous allons devoir faire différemment et donc faire évoluer les modèles économiques.

COMMENT CONCILIER PROFITS ET CHANGEMENT DE MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Pour durer, une entreprise se doit d'être rentable mais cela ne suffit plus. Ce qui attire et motive nos collaborateurs, c'est de proposer à nos clients des projets et des services de qualité, utiles sur le plan social et environnemental. C'est cela une entreprise contributive. Et si la perception de la valeur matérielle et immatérielle que nous créons demeure positive à leurs yeux ainsi qu'à ceux de nos parties prenantes, nous continuerons longtemps à générer des profits.

QUEL RÔLE PEUT JOUER BOUYGUES DANS CE CONTEXTE ?

Un rôle d'apporteur de solutions tout d'abord. Les Métiers de Bouygues répondent à des besoins essentiels des populations : se loger, se déplacer, communiquer, s'informer et se divertir. Ils participent à rendre la vie quotidienne plus agréable et plus facile. Ainsi, ils collaborent avec les clients et les utilisateurs finaux pour développer de nouvelles solutions commerciales compatibles avec leurs intérêts. Souvent précurseur, comme il l'a démontré avec la construction des premiers bâtiments tertiaires à énergie positive, le Groupe développe depuis quinze ans un large portefeuille de solutions bas carbone et d'adaptation au changement climatique, et des offres numériques attractives.

En parallèle, certaines de nos activités sont consommatrices d'énergies et de ressources. Le Groupe a donc la responsabilité de générer le moins d'impacts négatifs possible sur l'environnement partout où il opère.



Olivier ROUSSAT
Directeur général délégué
du groupe Bouygues

“ Pour durer, une entreprise se doit d'être rentable mais cela ne suffit plus.”



Transformation numérique et technologique

En 2025, le développement des infrastructures numériques permettra à plus de 60 % de la population mondiale d'accéder à Internet et il y aura plus de 25 milliards d'objets connectés (9,1 milliards en 2018)^c. Ces nouvelles technologies (objets connectés, intelligence artificielle, réalité augmentée, etc.) bouleversent les usages professionnels et personnels, ainsi que le fonctionnement des entreprises.

- Accès immédiat et facilité à l'information, aux produits et aux services.
- Production, collecte et traitement massifs de données numérisées.
- Montée en puissance de nouveaux acteurs pouvant modifier les chaînes de valeur traditionnelles.

(c) GSMA Intelligence



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, l'augmentation de la dette publique à travers le monde conduit les États et les collectivités à identifier de nouvelles solutions financières pour mener à bien leurs projets de développement (infrastructures, etc.).

À L'ÉCOUTE DE NOS PARTIES PRENANTES

Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociétale, et pour mieux assurer la pérennité de son modèle d'affaires, le groupe Bouygues dialogue de façon continue avec ses parties prenantes.

Ce dialogue s'effectue à l'échelle du Groupe, de ses Métiers et toujours au plus près du terrain. Il permet à Bouygues d'alimenter ses réflexions sur l'identification de ses enjeux RSE prioritaires et d'enrichir la créativité de ses équipes.

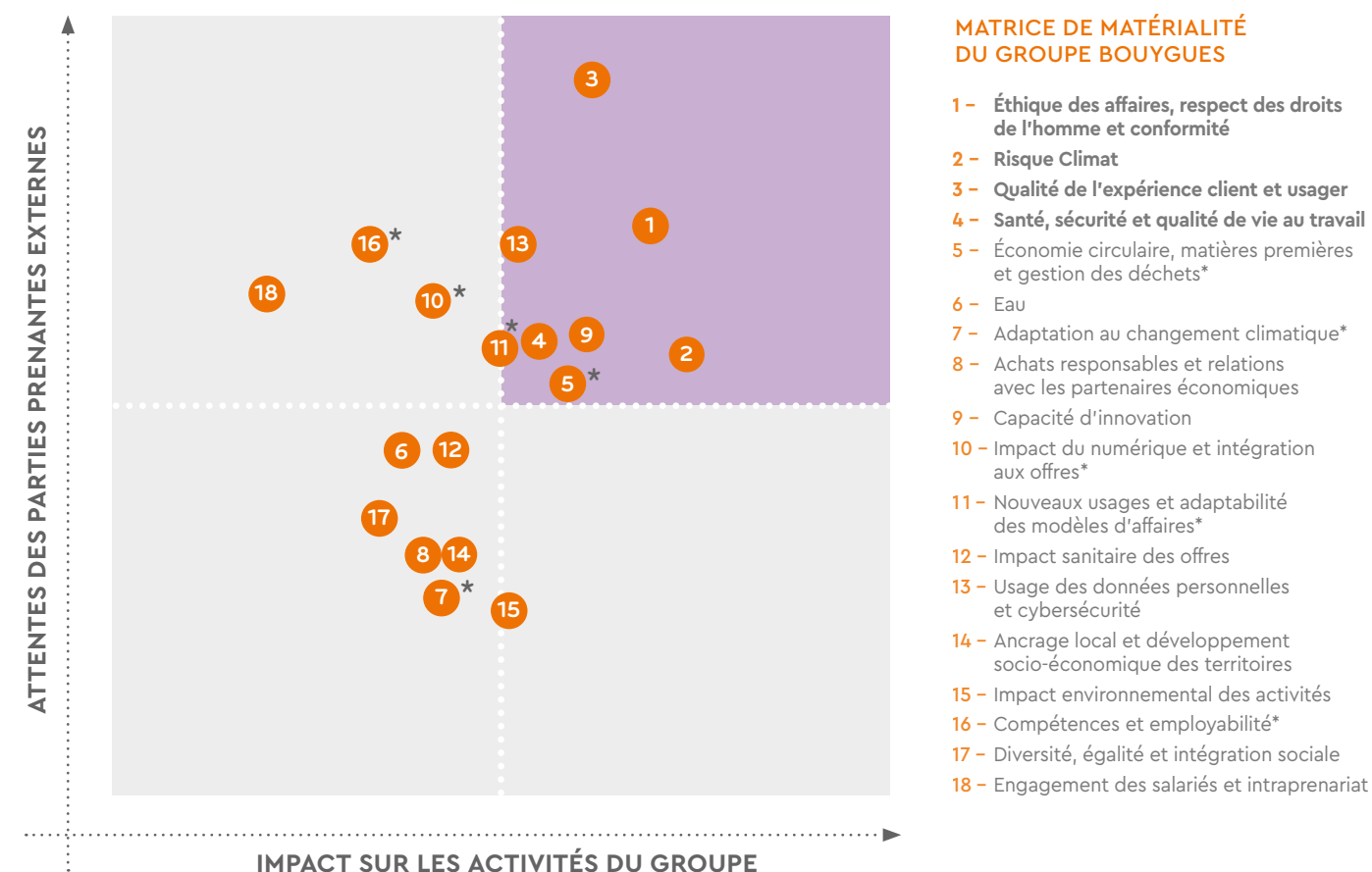
Les parties prenantes du groupe Bouygues



Nos quatre enjeux RSE prioritaires

Mise à jour en 2019, la matrice de matérialité du groupe Bouygues permet de prioriser ses enjeux RSE au regard de leur importance pour ses parties prenantes externes et internes et de leur impact sur ses activités.

Les enjeux signalés à l'aide d'une astérisque (*) sont ceux dont le niveau d'impact prendra de l'importance dans les prochaines années.



Des réponses concrètes sont apportées aux principales attentes exprimées par les parties prenantes du Groupe, notamment :

- **Éthique des affaires :** Bouygues s'engage à respecter des normes strictes pour la conduite de ses affaires (voir p. 56-57).
- **Risques Climat :** le Groupe a identifié les impacts du changement climatique sur ses Métiers et construit une stratégie Climat globale et cohérente (voir p. 22 à 25).
- **Qualité de l'expérience client et usager :** Bouygues propose une expérience simple et agréable à tous ses clients et utilisateurs (voir p. 42 à 45).
- **Santé, sécurité, qualité de vie au travail :** le Groupe maintient la sécurité et la santé en tête de ses priorités. Il s'attache aussi à répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs (voir p. 34 à 37).

La contribution de Bouygues aux objectifs de développement durable



Bouygues s'engage à participer à l'atteinte des objectifs de développement durable des Nations unies (ODD). Le Groupe concentre ses actions sur ces quatre objectifs car leurs enjeux sont en lien direct avec ses cœurs de métiers.



EN SAVOIR PLUS
 > Bouygues.com
 > Document d'enregistrement universel 2019 du Groupe, chapitre 3



Code QR à scanner
 (application spécifique et connexion internet nécessaires)



3 LA STRATÉGIE DU GROUPE ET DE SES MÉTIERS

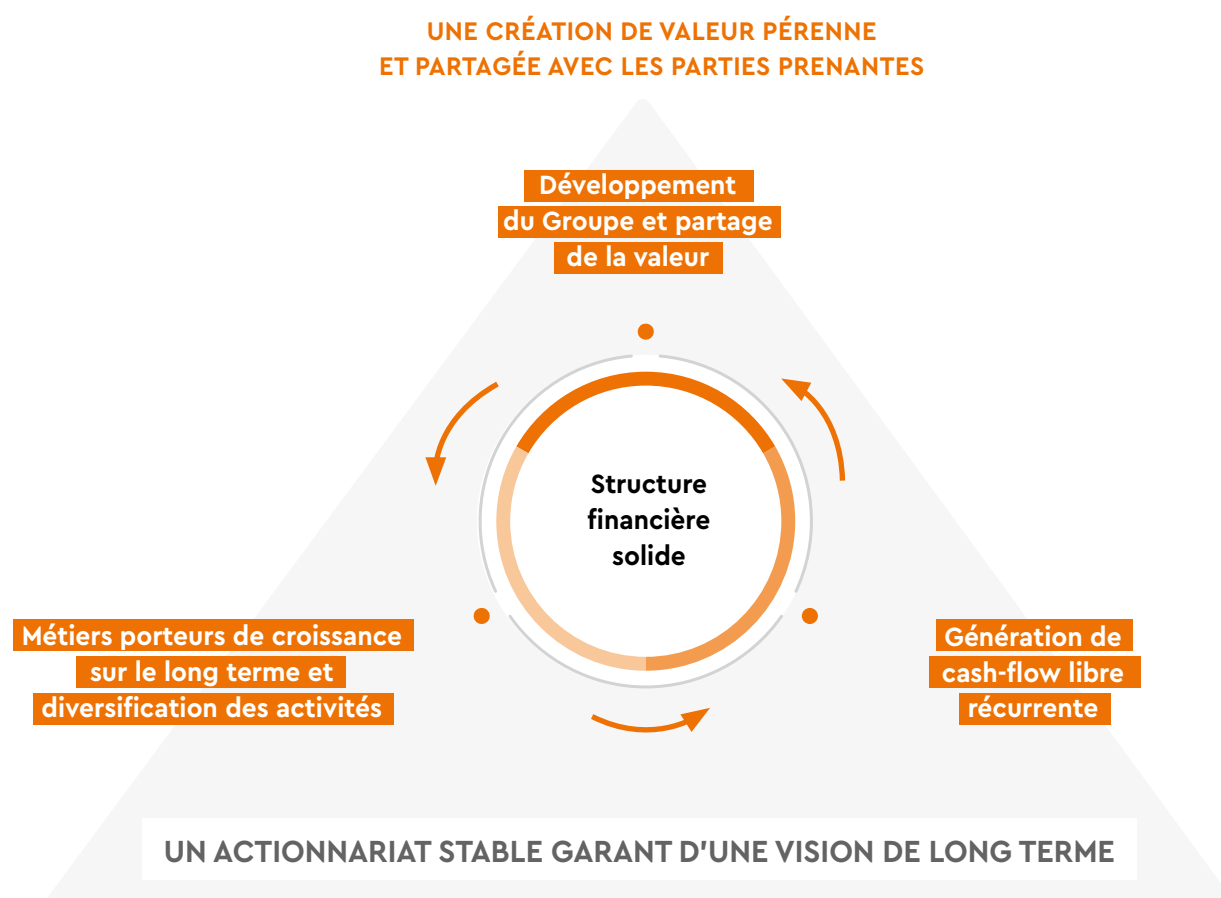
Le Groupe et ses Métiers déploient des stratégies de long terme pour saisir les opportunités de développement associées aux quatre grandes tendances ayant un impact sur leurs activités.

En Alaska, la *Haines Highway* a été mise aux normes de sécurité dans le respect de l'environnement dont l'habitat des poissons.

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, communiquer, s'informer et se divertir. Par ailleurs, leur diversité permet d'amortir les conséquences de cycles moins positifs rencontrés 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 de Bouygues est de 19 % à fin 2019 (vs 33 % à fin 2018).

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 ; et
- les collaborateurs, à travers les différents fonds d'épargne salariale.

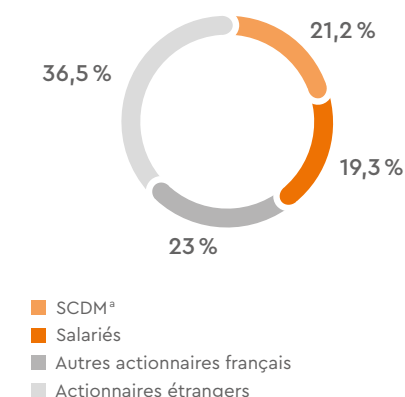
Au 31 décembre 2019, 54 400 salariés sont actionnaires du Groupe, conférant à Bouygues la première place du CAC 40 par l'importance de son actionnariat salarié. Depuis cinquante ans, le Groupe propose des dispositifs d'actionnariat salarié pérennes et innovants. Cette démarche a été récompensée à travers l'obtention du Grand Prix FAS^a de l'actionnariat salarié, le 11 décembre 2019.

(a) Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés

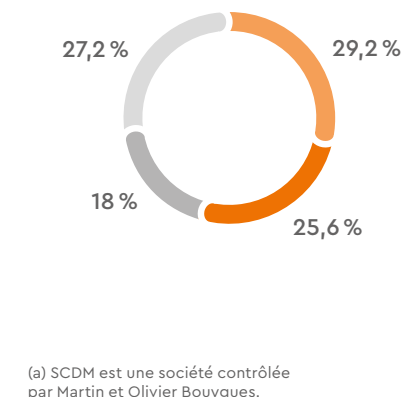
ACTIONNARIAT DU GROUPE

au 31 décembre 2019

Répartition du capital
379 828 120 titres



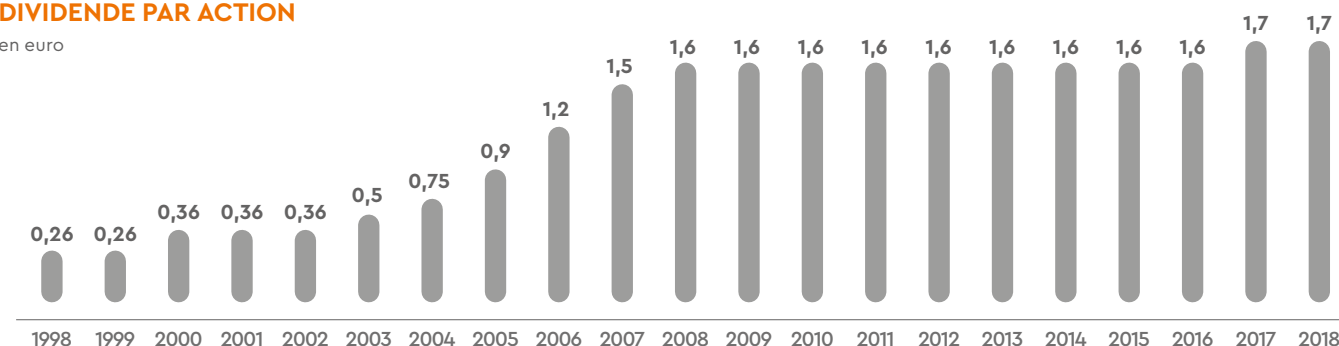
Répartition des droits de vote
509 048 266 droits de vote



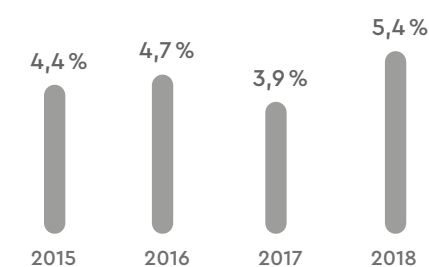
Une politique de dividende qui s'inscrit dans une stratégie de long terme

DIVIDENDE PAR ACTION

en euro



RENDEMENT DU DIVIDENDE^a



(a) dividende par action rapporté au dernier cours de l'année précédente

Dans le contexte de la crise sanitaire majeure liée à la pandémie du Covid-19 et au regard des incertitudes qu'elle engendre, Bouygues entend démontrer sa responsabilité et sa solidarité face aux efforts importants qui sont demandés aux parties prenantes du Groupe, en particulier ses collaborateurs. À cet effet,

le conseil d'administration a décidé de renoncer à proposer une distribution de dividende à l'assemblée générale du 23 avril 2020. Un conseil d'administration se réunira au cours du mois de août pour réévaluer la situation et analyser l'opportunité de proposer la distribution d'un dividende au titre de 2019.

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DE NOS MÉTIERS

Pour s'aligner avec les objectifs de l'Accord de Paris et donc s'intégrer dans une trajectoire de réchauffement limité à 1,5 °C à horizon 2100, le groupe Bouygues s'est fixé deux priorités : **proposer un portefeuille de solutions bas carbone à ses clients et réduire l'empreinte carbone de ses activités.**

Réduire l'empreinte carbone

L'intensité carbone du Groupe (rapport entre le chiffre d'affaires et les émissions globales de gaz à effet de serre du Groupe) est en baisse de 0,3 point entre 2018 et 2019.

Sur les Scopes 1, 2 et 3a, l'empreinte carbone de Bouygues est de 17,4 millions de Teq. CO₂ en 2019. La majeure partie des émissions provient des achats réalisés par le Groupe – les matériaux et autres éléments constitutifs des ouvrages représentent les deux tiers des émissions totales –, et de la consommation d'énergie des chantiers et des installations (pour 15 %). Les activités de construction représentent une part déterminante de ce bilan.

En 2019, Bouygues Construction a étendu le périmètre de son bilan carbone au Scope 3b afin de donner une vision plus large de l'impact carbone en aval de ses activités. En prenant en compte ce nouveau périmètre, l'empreinte carbone du Groupe s'élève à 24,1 millions de Teq. CO₂.

Répartition des émissions de GES par activité (Scopes 1, 2 et 3a)

- Construction
- Télécoms
- Médias

(a) scope 1 (émissions directes), scope 2 (émissions indirectes liées à l'énergie, en particulier liées à la production d'électricité et de chaleur) et scope 3 (autres émissions indirectes)

Émissions des GES par poste

- Matériaux et équipements
- Énergie^b
- Transports de biens
- Investissement, immobilisations
- Déchets
- Déplacements de personnes

(b) consommation d'énergie (combustion sur site), consommation d'électricité et de vapeur, chaleur ou froid et émissions liées au processus de production de l'énergie

Les Métiers développent depuis des années une large gamme de solutions bas carbone qu'ils continuent d'enrichir, soutenus par leurs démarches d'innovation.

En 2020, le Groupe a mobilisé tous ses Métiers pour qu'ils définissent une stratégie Climat alignée avec les 1,5 °C et cohérente avec leurs enjeux respectifs. Des objectifs de réduction d'ici à 2030 des émissions de gaz à effet de serre (GES) seront fixés et un système de suivi de la stratégie Climat sera mis en place.



Olivier Bouygues
Directeur général délégué du groupe Bouygues

“ Nous devons continuer d’imaginer de nouvelles solutions pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, ainsi que celles de nos clients.”

QUAND A DÉBUTÉ LA RÉFLEXION SUR LA STRATÉGIE CLIMAT CHEZ BOUYGUES ?

Depuis plus de treize ans, le Groupe se mobilise pour prendre en compte le défi climatique dans sa stratégie. Nous avons commencé par sensibiliser les managers et identifier nos principales sources d'émissions de gaz à effet de serre pour mieux comprendre comment les réduire. Rapidement, nous avons développé avec nos partenaires des solutions commerciales bas carbone qui nous ont permis de nous différencier. Enfin, nous avons été à l'origine de la création du Mastère spécialisé "Construction & Habitat durables" avec l'Ensam^a et l'ESTP^b afin d'accélérer l'acquisition des connaissances en matière de technologies bas carbone.

COMMENT ABORDEZ-VOUS AVEC VOS CLIENTS LE COÛT DES SOLUTIONS BAS CARBONE SOUVENT PLUS CHÈRES QUE LES SOLUTIONS TRADITIONNELLES ?

Vendre des solutions bas carbone requiert d'expliquer préalablement aux clients les avantages associés à la prise en compte du coût carbone complet, sur la totalité du cycle de vie d'un projet. Mieux isoler les bâtiments, intégrer des systèmes de production d'électricité renouvelable, installer des systèmes de pilotage de l'énergie dans les bâtiments... Ces choix génèrent en effet un surcoût en conception et en réalisation qui est largement compensé ensuite par la baisse des charges et un surcroît de valeur de l'actif.

POUVEZ-VOUS NOUS CITER QUELQUES EXEMPLES ?

La livraison par Bouygues Immobilier du premier bâtiment à énergie positive^c à Meudon en 2011. Ce Green Office, qui produit sur un an plus d'énergie renouvelable qu'il n'en consomme, a permis de démontrer que nous avons su assimiler les méthodes de la construction durable. Et parce que nous avons souhaité être exemplaires, nous avons rénové en 2009 le siège

social de Bouygues Construction, *Challenger*, devenu le premier immeuble à énergie positive en rénovation en France. Depuis, nous avons réalisé plusieurs centaines de projets qui contribuent à la transition énergétique, tant dans le domaine des infrastructures que dans l'immobilier neuf et rénové. Récemment, nous avons lancé plusieurs offres et start-up internes dans le domaine de la mobilité électrique intégrée dès la conception du bâtiment et du numérique embarqué dans les villes.

ET CHEZ COLAS ?

Colas est l'un des leaders mondiaux en matière de recyclage des matériaux de construction. Il accompagne également les collectivités dans la mise en œuvre de solutions de mobilité. Il a lancé par exemple Flowell, son offre de signalisation dynamique favorisant la fluidité du trafic routier. Je pense aussi à la solution ANAIS^d, un service innovant d'aide à la décision pour l'aménagement et l'optimisation des infrastructures routières.

QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES DE VOTRE STRATÉGIE CLIMAT ?

La rendre compatible avec l'objectif des 1,5 °C et la mettre en œuvre dans les meilleurs délais. Nous devons aussi continuer d'imaginer de nouvelles solutions pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre et celles de nos clients, ainsi que pour adapter nos offres aux changements climatiques déjà perceptibles.

(a) Arts et Métiers ParisTech
(b) École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie
(c) Bepos
(d) Acquérir, Numériser, Analyser, Informer, Sécuriser

Leviers d'action

Les Métiers sont mobilisés pour réduire l'empreinte carbone du Groupe en développant notamment de nouveaux modes constructifs et en favorisant l'économie circulaire.

LEVIERS STRATÉGIQUES DE DÉCARBONATION	EXEMPLES DE DÉMARCHES EN COURS
• Développer des modes constructifs durables et substituer les matériaux carbonés	• Expérimentation de solutions industrielles de construction modulaire bois, plateformes de réemploi et de recyclage des matériaux, utilisation de matériaux biosourcés, recours à du béton bas carbone, conception bioclimatique des ouvrages, etc.
• Former et développer les compétences de nos collaborateurs	• Création d'un pôle d'excellence Bois chez Bouygues Construction et d'un centre d'essai consacré à la mobilité de demain chez Colas
• Accompagner nos fournisseurs et sous-traitants dans leur stratégie Climat et intégrer leurs solutions bas carbone dans nos projets	• Établissement d'un recueil de solutions externes bas carbone, de partenariats opérationnels et de R&D spécifiques autour des enjeux climat/énergies, etc.
• Sensibiliser nos clients et nos parties prenantes aux nouvelles solutions bas carbone et les co-concevoir avec eux	• Utilisation de démarches participatives de co-conception de projets urbains durables

Développer notre portefeuille de solutions bas carbone

Depuis plus de 15 ans, le groupe Bouygues développe un large portefeuille de solutions en matière de construction durable.

Il a orienté en priorité sa stratégie Climat vers la recherche de solutions bas carbone innovantes pour ses clients tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre associées à ses activités.



SAVOIR-FAIRE

ÉCO-CONSTRUCTION, ÉCO-CONCEPTION



CONSTRUCTION ET EXPLOITATION D'INFRASTRUCTURES DE PRODUCTION D'ÉNERGIE RENOUVELABLE



OPTIMISATION ÉNERGÉTIQUE ET SERVICIELLE DES BÂTIMENTS ET DES QUARTIERS



OPTIMISATION ÉNERGÉTIQUE ET SERVICIELLE DES TRANSPORTS



RÉVERSIBILITÉ, RÉEMPLOI ET RECYCLAGE

PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS

- Construction bas carbone
- Béton bas carbone, structures en bois, matériaux biosourcés/recyclés
- Chimie verte des bitumes
- Enrobés tièdes

- Gestion du stockage : hydrogène, batteries de seconde vie (ELSA)
- Revêtement routier photovoltaïque : Wattway Pack
- Fermes solaires, éoliennes offshore
- Bâtiments producteurs d'énergie

- Rénovation énergétique : EnergieSprong, habitat réhabilité, rénovation privée
- Gestion énergie et services : Wizom, Embix, Citybox, Objenious
- Bâtiment hybride à économie positive, *Autonomous Building for Citizens (ABC)*
- Contrat de performance énergétique : Avelty
- *Smart City*

- Construction d'infrastructures de transports en commun
- Convergence mobilité – bâtiment : Moov'Hub, Flexy Moov, Alizé
- Signalisation dynamique : Flowell

- Recyclage, valorisation et réemploi des matériaux de déconstruction : Premys, Elan
- Dépollution des sols : Colas Environnement
- Réversibilité : 1^{er} bâtiment réversible Office Switch Home (OSH)
- Recyclage et réemploi des mobiles et des box internet

PARTENAIRES TECHNIQUES ET COMMERCIAUX

Grands groupes

Start-up

TPE/PME

PARTENAIRES DE RECHERCHE

Smart Buildings Alliance, Conseil international Biodiversité et Immobilier, The Shift Project, École des ponts, ESTP Paris

Massachusetts Institute of Technology, Ideas Laboratory, Institut national de l'énergie solaire

Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), Side Walk Labs, WWF, Science Based Targets

UNE STRATÉGIE D'INNOVATION AU SERVICE DES USAGES

L'innovation chez Bouygues se focalise sur des usages apportant un bénéfice concret. L'enjeu est notamment de simplifier l'expérience au quotidien de nos clients, de nos partenaires ainsi que de nos collaborateurs. C'est aussi d'accroître la productivité et d'augmenter la satisfaction des parties prenantes en imaginant des solutions durables.

LA DIVERSITÉ DES MÉTIERS, UN ATOUT UNIQUE

La diversité des Métiers du Groupe favorise le travail 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.

Bouygues considère que l'émergence de l'intelligence artificielle aura un impact sur l'activité des Métiers. Il a donc mis en place une *AI Factory* au sein du Groupe pour industrialiser les cas d'usages.

La 5G offre l'opportunité de capitaliser sur la complémentarité des Métiers du Groupe. L'accélérateur interne, baptisé "SmartX_5G", fédère les initiatives de Bouygues en matière de 5G et permettra de développer les usages qui amélioreront la qualité de vie de chacun.

QUATRE TECHNOLOGIES PROMETTEUSES

Le groupe Bouygues a ciblé quatre technologies ayant des impacts sur ses activités :

- **L'intelligence artificielle (IA)** apporte une aide à la décision pertinente pour de nombreux métiers du Groupe. Par exemple, à partir de l'analyse des données physiques d'un site, de la réglementation, et des facteurs environnementaux, l'intelligence artificielle permet d'optimiser le potentiel constructif d'un terrain et de faciliter les interactions entre les différents intervenants d'un projet immobilier (promoteurs, architectes, bureaux d'études et collectivités).
- **L'Internet des objets et les mégadonnées (big data).** Associés pour collecter et analyser massivement des données, ils permettront, par exemple, l'identification prédictive des zones à risques routiers sur les infrastructures d'un territoire.
- **La réalité virtuelle et augmentée** permet d'interagir en temps réel avec des éléments numériques superposés à la réalité. Il est, par exemple, possible pour les annonceurs d'insérer des éléments publicitaires

visuels dans une scène de fiction sans l'interrompre. Grâce au BIM (*Building Information Modeling*) qui désigne la maquette numérique et la gestion des données qu'elle contient, la 3D peut être utilisée pour représenter l'ensemble des informations utiles à la conception et à la construction d'un ouvrage, et pour en simuler les comportements.

- Enfin, **la chaîne de blocs (blockchain)^a**, en sécurisant les échanges, va faciliter la création de nouveaux services en simplifiant les processus de transactions. Elle est, par exemple, déployée aujourd'hui pour signer des contrats complexes afin de garantir des échanges plus sécurisés, plus transparents et plus rapides.

UN ÉCOSYSTÈME RICHE

Pour renforcer son potentiel d'innovation, Bouygues dispose d'un vaste écosystème international qui connecte des acteurs internes et externes, y compris à l'international, grâce à la présence du Groupe dans plus de 90 pays.

- Deux bureaux de veille (Winnovation à San Francisco, Bouygues Asia à Tokyo).
- Des partenariats avec les meilleures universités mondiales à l'instar du MIT^b.
- Des échanges actifs avec plus de 1 300 start-up.
- Des investissements dans des start-up prometteuses grâce aux cinq fonds d'investissement institutionnels du Groupe.
- La participation à des initiatives de prospective et d'innovation telles que "Futura Mobility", qui associe des acteurs de la mobilité, ou "Impact AI", collectif de réflexion et d'action traitant des enjeux éthiques et sociétaux de l'intelligence artificielle et soutenant des projets innovants et positifs.

Cette organisation favorise le fourmillement d'idées et l'émergence de nouvelles activités.

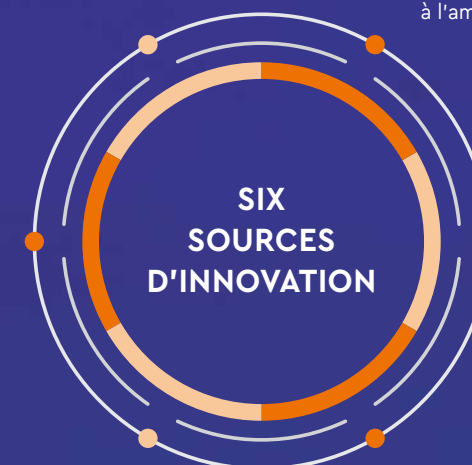
(a) technologie de stockage et de transmission d'informations à coût minime, sécurisée, transparente et fonctionnant sans organe central de contrôle (définition de Blockchain France)

(b) Massachusetts Institute of Technology à Cambridge (États-Unis)

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT
OBJECTIFS > améliorer et créer de nouveaux produits

INNOVATION PAR LES COLLABORATEURS
OBJECTIFS > partager les bonnes pratiques et contribuer à l'amélioration continue

PARTENARIATS
OBJECTIFS > co-développer de nouvelles offres et services, enrichir le contenu d'offres existantes avec tout type de partenaires



INVESTISSEMENTS MINORITAIRES DANS LES START-UP
OBJECTIFS > détecter en amont de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'affaires, enrichir les offres existantes, s'inspirer de méthodes de travail agiles

ACQUISITION DE SOCIÉTÉS
OBJECTIFS > développer et compléter le portefeuille d'activités des Métiers avec des technologies et des modèles économiques innovants

INTRAPRENEURIAT
OBJECTIFS > créer de nouvelles activités en rupture ou des produits et services complémentaires

VILLES ET TERRITOIRES CONNECTÉS

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

Ville intelligente

Avec Bouygues Energies & Services, Dijon devient la première métropole intelligente et connectée française. La solution baptisée OnDijon permet la gestion centralisée de l'espace public et de l'ensemble des équipements urbains connectés des vingt-quatre communes composant le territoire. Cette solution technologique permet de moderniser et d'améliorer l'efficacité

de l'action publique, de développer l'économie numérique sur le territoire et d'accroître son attractivité.

Route connectée

Moov'Hub de Colas est un service complet et dynamique déployé sur le territoire Paris-Saclay. Il fait de la mobilité un levier de développement urbain en gérant les flux de déplacements, en optimisant l'espace urbain et en proposant aux usagers un service multimodal. La solution ANAIS^a permet, quant à elle, de détecter des anomalies et de déclencher des alertes grâce à l'usager qui devient volontairement acteur de sa propre sécurité sur la route.

ANAIS est un outil de recommandation d'actions d'aménagement sur l'infrastructure et d'aide à la décision pour une gestion préventive du patrimoine routier.

Le meilleur du wi-fi

Le nouveau modem Bbox Fibre de Bouygues Telecom est un concentré des dernières technologies disponibles. Son design vertical lui permet d'optimiser la qualité de la liaison wi-fi à une vitesse comparable à celle de la fibre et peut être complété de nouveaux répéteurs Wi-Fi 6 intelligents pour s'adapter aux spécificités de chaque foyer.

(a) Acquérir, Numériser, Analyser, Informer, Sécuriser

LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DES ACTIVITÉS DU GROUPE BOUYGUES



Activités de construction

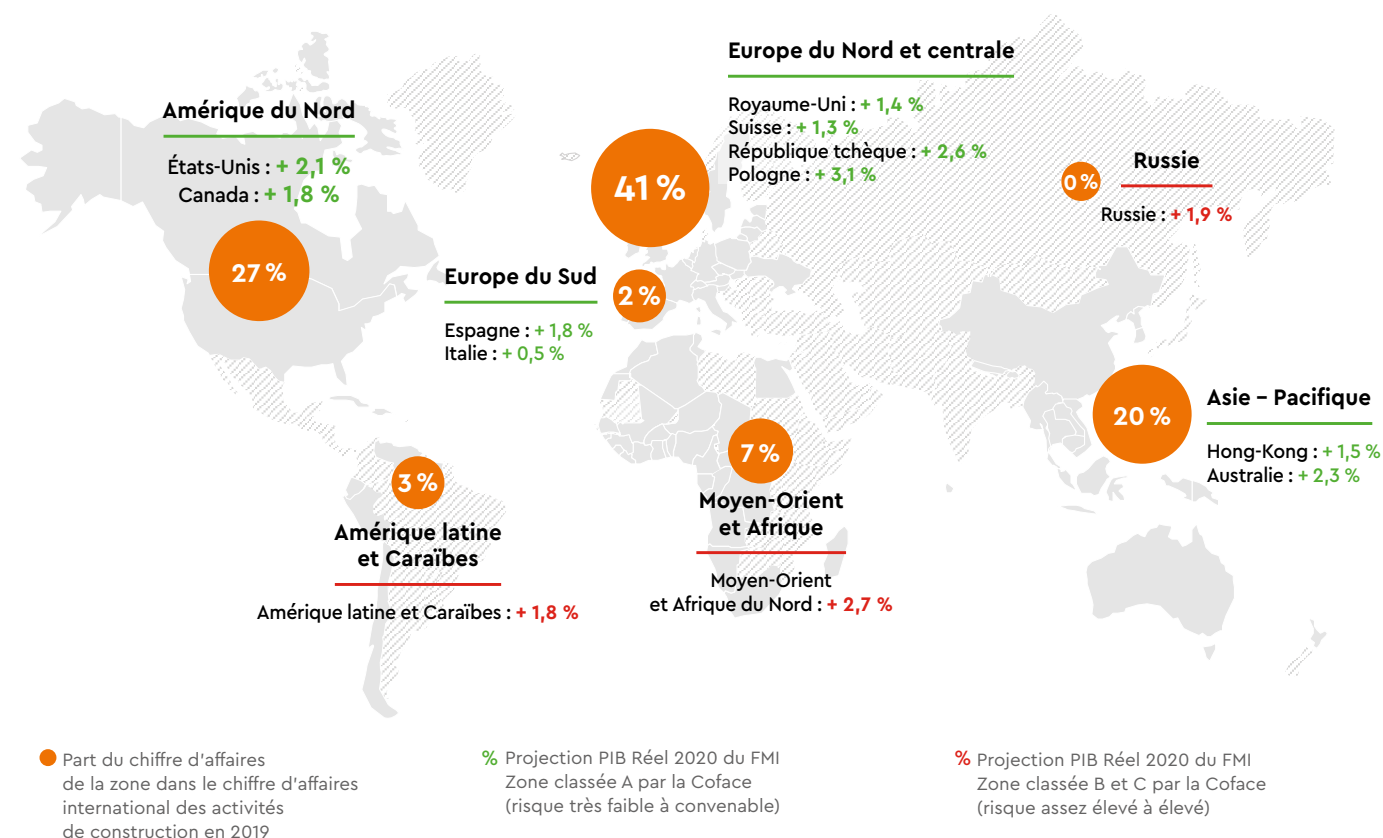
Bouygues est le sixième^a acteur mondial de la construction. Développeur, constructeur et opérateur, il est présent sur les marchés du BTP, des énergies et services, de la promotion immobilière et des infrastructures de transport.

À l'échelle mondiale, la croissance démographique, l'urbanisation et les nouvelles contraintes environnementales génèrent des besoins significatifs en bâtiments et en infrastructures complexes (construction et rénovation). Par ailleurs, avec l'avènement des technologies numériques, les attentes et les habitudes de consommation se transforment. 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.



Sur le chantier de l'extension du port de Calais

FORTE PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL DANS DES PAYS EN CROISSANCE ET À FAIBLES RISQUES



CHIFFRES CLÉS 2019

117 090
Collaborateurs

29,6 Md€
Chiffre d'affaires

910 M€
Résultat opérationnel courant

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

ÊTRE UN ACTEUR DE PREMIER PLAN SUR LE MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION ET DE LA RÉNOVATION DE BÂTIMENTS ET D'INFRASTRUCTURES

Bouygues construit, valorise 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 développe des savoir-faire en termes de rénovation, y compris en sites occupés.

ACCOMPAGNER LES CLIENTS DANS LA RECHERCHE D'UNE MEILLEURE EFFICACITÉ 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. 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.) leur permettant 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 VILLE INTELLIGENTE

En concertation avec les clients et les habitants, et en partenariat avec les acteurs locaux, les projets développés par le Groupe s'attachent à promouvoir :

- le bien-être ;
- le bien-vivre ensemble (mobilité douce, services, etc.) ; et
- 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 et de services personnalisés pour mieux répondre aux attentes des clients, que ce soit en matière de bâtiments connectés, de logements modulaires et réversibles qui évoluent avec les nouveaux besoins de l'utilisateur, ou en matière d'espaces de travail collaboratifs et partagés (Wojo).

S'INSCRIRE DANS UNE DYNAMIQUE GLOBALE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

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 ses approvisionnements tout en protégeant l'environnement. Cette démarche vise une économie de matériaux, de transport et d'énergie carbonée, et une réduction des coûts de construction.

3,1 %

Marge opérationnelle courante

33 Md€

Carnet de commandes

2,5 Md€

Trésorerie nette



Médias

Groupe média leader de la télévision en France, TF1 a l'ambition d'inspirer positivement la société en informant et en divertissant un large public qu'il accompagne dans l'évolution de ses usages (*replay*^a, services enrichis et, prochainement, un service de vidéo à la demande par abonnement grâce à Salto^b). TF1 s'est renforcé sur l'ensemble de la chaîne de valeur en investissant sur de nouveaux territoires de croissance : production de contenus et digital.

(a) télévision de rattrapage

(b) Créée par TF1, France Télévisions et M6, Salto est une plateforme OTT (*Over-The-Top*) de service de vidéo à la demande par abonnement qui fournit des contenus au moyen du réseau internet.

TF1 a pour ambitions de :

POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DU MODÈLE DE LA TÉLÉVISION EN CLAIR

- Adapter l'accessibilité de ses contenus aux nouveaux usages « délinéarisés »^c et en mobilité à travers sa plateforme MYTF1.
- Monétiser ses contenus et services additionnels.
- Proposer des offres commerciales innovantes pour se préparer à la télévision adressable^d.

CONSOLIDER SA POSITION DANS LA PRODUCTION ET ACCÉLÉRER DANS LE DIGITAL

Dans la production, TF1 s'appuie sur Newen disposant d'une expertise reconnue. Newen a pour

objectif d'accroître son carnet de commandes par la diversification de sa clientèle et la poursuite de son développement à l'international comme en témoignent les récentes prises de participation dans les sociétés belge De Mensen et canadienne Reel One.

Dans le digital, Unify permet à TF1 :

- de proposer une offre complémentaire de contenus issus du Web à travers des marques connues autour desquelles s'engagent des communautés actives ; et
- de renforcer son offre à destination des annonceurs pour améliorer leur efficacité et reprendre de la valeur dans un marché publicitaire digital en croissance grâce au lancement de la régie Unify Advertising.



En 2019, TF1 s'est illustrée par des prises de risque gagnantes. Exemple : *Mask Singer*.

CHIFFRES CLÉS 2019

3 686

Collaborateurs

2 337 M€

Chiffre d'affaires

255 M€

Résultat opérationnel courant

10,9 %

Marge opérationnelle courante

32,6 %

Part d'audience sur cible^e

>1500 h

Carnet de commandes^f de Newen

(c) 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.

(d) vise à fournir, sur un même programme de télévision, des messages publicitaires différents, adaptés à chaque téléspectateur

(e) Médiamétrie – Cible : femmes de moins de 50 ans, responsables des achats

(f) projets > 1 M€ et hors Reel One



Télécoms

Les équipes de Bouygues Telecom déploient toute leur énergie depuis plus de vingt ans pour que la technologie permette à chacun de se connecter à ses proches, de renforcer les liens et d'en créer de nouveaux.

Acteur majeur des télécoms en France, Bouygues Telecom apporte des solutions de connectivité aux particuliers et aux entreprises. Il déploie les technologies numériques Très Haut Débit, 4G et Fibre, sur tout le territoire, afin d'offrir aux clients une expérience simple et fluide. L'ouverture de son réseau 5G est prévue fin 2020.

Les priorités stratégiques de Bouygues Telecom se déclinent autour de quatre axes :

ASSURER AUX CLIENTS UNE EXPÉRIENCE SIMPLE ET FLUIDE

L'attention portée aux clients et à la simplicité de leur expérience sont au cœur de la stratégie de Bouygues Telecom. Afin de renforcer leur satisfaction, l'opérateur propose des services digitalisés intuitifs et efficaces, et un accompagnement personnalisé grâce à 3 800 conseillers de clientèle et de vente.

OFFRIR UNE EXCELLENTE QUALITÉ DE RÉSEAUX MOBILE ET FIXE

Reconnu premier^a opérateur télécoms Mobile dans les zones rurales et deuxième en moyenne sur l'ensemble du territoire pour la deuxième année consécutive, Bouygues Telecom couvre 99 % de la population en 4G. Dans le Fixe, il accélère le déploiement de la fibre avec 12 millions de prises commercialisées à fin 2019 et vise 22 millions de prises en 2022.

RENDRE SES SERVICES ACCESSIBLES DANS LES RÉGIONS MOINS DENSÉMENT PEUPLÉES

Grâce au partage d'infrastructures mobiles et 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 progressivement son réseau de distribution local par l'ouverture de nouvelles boutiques à partir de 2020.



Nouvelle campagne publicitaire lancée en février 2019

PROPOSER UNE GAMME COMPLÈTE DE SOLUTIONS FIXE ET MOBILE AUX ENTREPRISES

Troisième opérateur mobile sur le marché Entreprises, Bouygues Telecom a acquis début 2019 les sociétés Keyyo et Nerim afin d'accélérer son développement sur le marché spécifique des TPE, PME et ETI.

CHIFFRES CLÉS 2019

8 937

Collaborateurs

6 058 M€

Chiffre d'affaires

1 411 M€

EBITDA après Loyer^b

30,7 %

Marge d'EBITDA après Loyer^c

22 M

Nombre de clients

500

Nombre de boutiques Bouygues Telecom en France

3 800

Nombre de conseillers de clientèle et de vente

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

(b) résultat opérationnel courant avant dotations nettes de reprises aux amortissements, provisions et dépréciations et avant effets liés aux prises et aux pertes de contrôle

(c) ratio d'EBITDA après Loyer sur chiffre d'affaires Services

4 NOS ENGAGEMENTS

Pour répondre à ses enjeux RSE prioritaires, soutenir sa stratégie de long terme et accompagner sa transformation, le groupe Bouygues a pris quatre engagements forts : faire progresser tous les collaborateurs ; imaginer des solutions durables avec et pour ses clients ; simplifier la vie au quotidien ; contribuer au bien-vivre ensemble.



1 FAIRE PROGRESSER TOUS LES COLLABORATEURS

Les femmes et les hommes de Bouygues sont sa principale richesse. 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.

Collaborateurs de Bouygues Construction

Assurer l'intégrité physique et mentale des collaborateurs est un enjeu fondamental pour le Groupe qui développe une culture Santé-Sécurité à l'échelle mondiale. La baisse du taux de fréquence des accidents du travail est un objectif partagé par toute l'entreprise.

Bouygues s'attache également à développer les compétences de ses collaborateurs tout en répondant à leurs aspirations. Il anticipe 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 ; et
- accélérer la progression des femmes dans l'entreprise.

LES OBJECTIFS DU GROUPE

Objectifs 2019 :

	BILAN
Mise en ligne en 2019 d'une version optimisée et enrichie de <i>Mobyclic</i> pour renforcer l'accès des collaborateurs aux offres d'emploi internes	Mise en ligne de la nouvelle version en mars 2019. Cette version est dorénavant accessible depuis un smartphone pour favoriser l'accès à tous les collaborateurs aux opportunités de tous les Métiers du Groupe.
Organisation de l'événement "Opportunity" consacré notamment à la mobilité au sein du Groupe	Forum organisé les 27 et 28 mars 2019. Plus de 1 200 collaborateurs s'y sont rendus pour se renseigner et recevoir des conseils sur les opportunités d'évolution au sein du Groupe. Au total, 450 entretiens individuels ont été réalisés.

Suivi des objectifs en cours :

	2017	2018	2019	CIBLE	Date cible
Amélioration du taux de fréquence ^a des accidents du travail	5 %	5,2 %	4,9 %	En baisse vs 2019	2020
Accroître la part des femmes dans les effectifs	-	18,4 %	18,7 % ^b	21 %	2020
Accroître la part des femmes dans les instances dirigeantes en France	-	18,8 %	20,4 %	23 %	2020

(a) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. Indicateur 2019 bénéficiant d'un niveau d'assurance raisonnable de la part de l'OTI

(b) pour plus de détails, voir p. 37

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.

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.

Une politique plus dynamique et plus volontariste est ainsi déployée. En 2019, elle s'est notamment concrétisée par la mise en ligne d'une version optimisée et enrichie de *Mobyclic* pour faciliter l'accès des collaborateurs aux offres d'emploi internes, l'organisation du forum "Opportunity" consacré à la mobilité au sein du Groupe, ou encore la mise en place des ateliers "Carrière Groupe", des rencontres qui permettent aux collaborateurs de questionner et de préparer leur projet professionnel.

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.



Plus de 1 200 collaborateurs du Groupe se sont rendus au forum interne consacré à la mobilité.

Frédéric GUILLOU
Chef de groupe Travaux
Bouygues Bâtiment International

“

Mon métier, c'est de construire. Le Groupe m'a apporté de formidables expériences aux 4 coins du monde. Elles ont solidifié mon parcours professionnel et m'ouvrent à chaque fois plus de portes et plus de pays !”



3 350

Le nombre de collaborateurs ayant bénéficié en 2019 d'une mobilité au sein du Groupe, soit une augmentation de 20 % par rapport à 2018

1 300

Le nombre d'offres d'emploi internes proposées en permanence sur *Mobyclic*

83 612

Le nombre de collaborateurs ayant bénéficié en 2019 d'une formation, soit une augmentation de 25 % par rapport à 2018



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, et nouveaux modes d'organisation.

Dans ce contexte, le Groupe apporte des réponses nouvelles et concrètes. L'ergonomie est mise au service de la santé des collaborateurs. Elle permet de réduire la pénibilité et de renforcer la sécurité des métiers de production à travers le choix de certains équipements de travail. Par exemple, Colas met à disposition des exosquelettes pour améliorer la posture des opérateurs dans l'étalement manuel des enrobés. Bouygues Construction développe, avec ses partenaires, des outillages électroportatifs répondant à des conditions de sécurité optimales (déploiement d'une meuleuse très haute sécurité sur tous ses chantiers en 2021).

Bouygues à nouveau certifié "Top Employer" pour l'ensemble de ses Métiers en 2019. C'est le seul groupe en France à obtenir cette certification pendant trois années consécutives pour l'ensemble de ses filiales.



Prism', nouveau siège social de Colas, est un immeuble à énergie positive conçu pour faciliter les échanges et le travail collaboratif.



Kross Chantier, remorque intelligente et électrique développée par Bouygues Construction en partenariat avec la start-up K-Ryole pour diminuer la pénibilité des compagnons sur les chantiers

Aurélié MARAIS MACHURAT
Directrice Digital transformation,
innovation and marketing, Bouygues UK

“
Chez Bouygues UK,
le collaboratif est au cœur de notre transformation culturelle. Il se concrétise par des approches très complémentaires dans les différentes entités : déploiement de méthodes agiles et d'intelligence collective, formation des collaborateurs et constitution d'une communauté apprenante. C'est un mouvement de fond qui se diffuse de plus en plus par capillarité dans le Groupe et ces méthodes sont utilisées aussi avec les clients.”



700
Le nombre d'espaces de coworking désormais à la disposition des collaborateurs de Bouygues Bâtiment France Europe pour améliorer leurs conditions de travail

8^e
La place de Bouygues au classement "LinkedIn 2019 Top Companies" des employeurs les plus attractifs de France

Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom figurent au classement "Happy Trainees" des entreprises où les stagiaires et les alternants sont les plus heureux.



Quatrième édition de tournois de football féminin organisée par le réseau de femmes de Bouygues Construction, Welink



Depuis 2014, Bouygues participe au "Women's forum for economy & society". En 2019, une délégation féminine représentant Bouygues Construction et Colas était présente en Asie (Singapour) pour la première fois.

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.

Les résultats de 2019 montrent une progression insuffisante du pourcentage de femmes dans les effectifs du Groupe. De nouvelles mesures seront mises en œuvre en 2020 pour se rapprocher de cet objectif : sensibilisation des Comex des Métiers en France et à l'international, renforcement des actions de recrutement afin d'attirer plus de femmes vers ses métiers et les fidéliser (programme de mentoring, développement de réseaux féminins et mixtes au sein du Groupe, égalité de traitement et lutte contre les stéréotypes de genre).

Stop au sexisme !



À l'occasion de la journée internationale des droits des femmes le 8 mars, le groupe Bouygues a lancé une campagne interne visant à sensibiliser les collaborateurs au sexisme ordinaire.

Sabrina MHAMDI
Directrice Développement
Bouygues Immobilier,
agence de Seine-Saint-Denis

“
Le programme de mentoring m'a permis de découvrir sous un autre angle mes forces, mes talents et mes leitmotivs, notamment à travers un autre regard. J'ai appris à me révéler davantage tout en restant authentique.”



645
Le nombre de femmes "mentorées" depuis le lancement des programmes du Groupe

TOP 20 mondial
TF1 présente dans le classement des 20 entreprises les plus respectueuses de l'égalité femme/homme

2 IMAGINER DES SOLUTIONS DURABLES AVEC ET POUR SES CLIENTS

Les enjeux environnementaux sont stratégiques pour le groupe Bouygues. Leur prise en compte est une condition pour assurer la pérennité de ses activités. 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.

Vue du ciel d'O'mega1, première centrale photovoltaïque flottante de France et la plus grande d'Europe, livrée par les équipes de Bouygues à Piolenc (Vaucluse)

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. Bouygues est également un acteur majeur de la conception et réalisation de quartiers durables. Il intègre les enjeux de la biodiversité dans ses projets. De plus en plus co-conçues avec les clients, les offres commerciales de Bouygues prouvent sa capacité à les satisfaire tout en prenant en compte les exigences environnementales liées à ses activités.

Ainsi, dès lors que les règlements de consultation l'autorisent, des solutions plus performantes que celles des dispositions légales sont systématiquement proposées. Le groupe Bouygues imagine des solutions durables et veut en particulier :

- accompagner les clients dans leur transition énergétique ;
- économiser les ressources ; et
- préserver la biodiversité.

LES OBJECTIFS DU GROUPE

Objectifs 2019 :

Chez Bouygues Construction, 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

BILAN
La formalisation de la stratégie est en cours afin de l'adapter au nouvel objectif du Groupe, fixé en 2020, de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030.

Suivi des objectifs en cours :

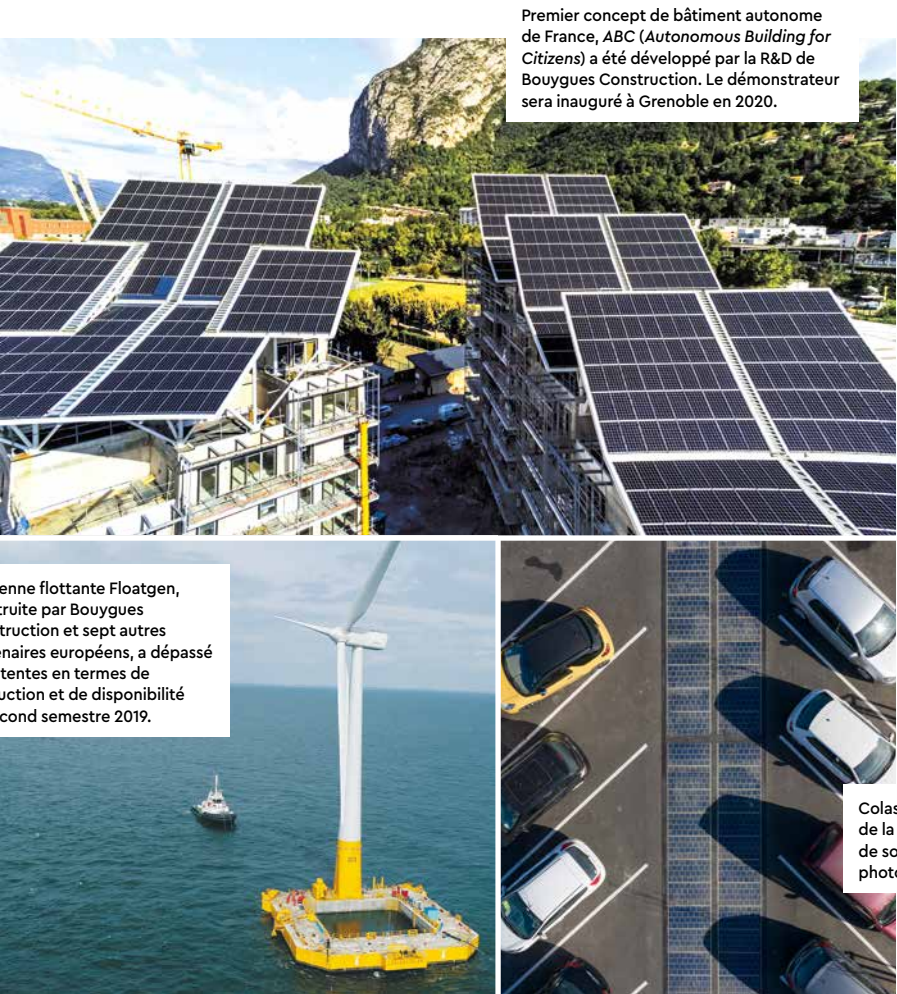
	2017	2018	2019	CIBLE	Date cible
Réduire de 30% les émissions de gaz à effet de serre de Bouygues Immobilier d'ici à 2030 par rapport à 2017	556 Kteq. CO ₂	n.a.	n.a.	389 Kteq. CO ₂	2030
Augmenter la teneur en enrobés recyclés dans la production d'enrobés de Colas	15,5 %	15 %	16 %	18 %	2024
Augmenter le taux de carrières et de gravières de Colas qui ont une action en faveur de la biodiversité sur leur site	51 %	51 %	52 %	65 %	2024
Procéder à l'évaluation des chantiers éligibles ^a pour une labellisation TOP SITE (1 ^{er} label RSE du BTP)	n.a.	11,3 %	20,1 %	100 %	2020

(a) Le périmètre de labellisation concerne les sites comptant plus de six mois de travaux et de trois millions d'euros de chiffre d'affaires.
n.a. : non applicable

Accompagner les clients dans leur transition énergétique

Bouygues propose à ses clients un large portefeuille de solutions pour diminuer leur impact carbone. La construction bas carbone constitue une priorité pour le Groupe qui sensibilise ses clients à l'enjeu de la consommation énergétique et promeut les standards les plus ambitieux en matière de construction durable. Par exemple, 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), incluent notamment des systèmes intelligents qui réduisent les consommations énergétiques tout en améliorant le confort des habitants.

Par ailleurs, depuis 2007, Bouygues et ses partenaires proposent des solutions de production d'énergies renouvelables. De nombreuses innovations ont vu le jour, telles que les bâtiments à énergie positive, les bâtiments bas carbone, les bâtiments passifs, la route solaire Wattway, etc. Enfin, Bouygues accompagne les collectivités dans la mise en œuvre de solutions de mobilité durable. Le Groupe développe des infrastructures de transport (tramway, pistes cyclables, etc.) et intègre les besoins de mobilité douce dès la conception du bâtiment (réseau de recharge de véhicules électriques, partage de véhicules électriques, parkings partagés, etc.).



Premier concept de bâtiment autonome de France, ABC (Autonomous Building for Citizens) a été développé par la R&D de Bouygues Construction. Le démonstrateur sera inauguré à Grenoble en 2020.

L'éolienne flottante Floatgen, construite par Bouygues Construction et sept autres partenaires européens, a dépassé les attentes en termes de production et de disponibilité au second semestre 2019.

Colas a lancé la commercialisation de la première application de son revêtement routier photovoltaïque Wattway Pack.

Marc DELETANG
Directeur Montage et Production
UrbanEra (Bouygues Immobilier)

“ Avec ses écoquartiers UrbanEra, Bouygues Immobilier et ses partenaires proposent aux collectivités une approche intégrée associant construction durable, efficacité énergétique, mixité fonctionnelle, mobilité douce et biodiversité.”



EDA
Projet de bâtiment bas carbone à énergie positive de Bouygues Immobilier, lauréat de l'appel à projet "Imaginons la métropole du Grand Paris 2"

2 000
Le nombre de logements couverts, avec 160 000 m² de bureaux, par Issy Grid, le premier smart grid opérationnel de France



Plus de
800
unités de production, installations et chantiers dans le monde permettent à Colas de produire 16 millions de tonnes de matériaux recyclés.



47 %
Les déchets non dangereux de Bouygues Construction valorisés dans le monde

La piste 3 de l'aéroport Paris-Orly a été rénovée par Colas. L'usine de recyclage installée sur le chantier a permis de réutiliser 200 000 tonnes de matériaux de l'ancienne piste.



Bouygues Telecom s'associe avec WeFix, filiale de Fnac Darty, pour proposer "Réparation Smartphone", une solution permettant à ses clients de prolonger la vie de leur smartphone.

Sur le projet du 185 avenue Charles de Gaulle de la filiale Rénovation privée de Bouygues Bâtiment France Europe, la priorité a été donnée au réemploi des matériaux. Un taux de valorisation matière de 94 % a été atteint.

Économiser les ressources

Le secteur de la construction est à l'origine de 70 % des 324 millions de tonnes de déchets produits en France. 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. Colas est l'un des cinq plus gros recycleurs mondiaux, tous secteurs et tous matériaux confondus.

En 2019, Bouygues Construction innove avec la construction, à Lyon, d'un premier bâtiment de bureaux réversible Office Switch Home (OSH). Ce concept permet d'augmenter la durabilité des immeubles en intégrant, dès la phase de conception, leur possible réversibilité en logements. Par ailleurs, Bouygues Construction expérimente des substituts au béton et renforce son expertise pour développer l'usage du bois, matériau à plus faible empreinte carbone.

“

Notre ambition est d'offrir des solutions circulaires à toutes les phases des projets, dans nos différents métiers. Trois exemples concrets : un bâtiment réversible bureaux-logements, des raccordements électriques enfouis sans remblai sableux, des ouvrages routiers en béton recyclé.”

Stéphanie BARRAULT
Pilote R&D « économie circulaire »
Bouygues Construction

Préserver la biodiversité

Menacée par les modes de vie actuels, la biodiversité a besoin d'être préservée et valorisée. Conscient de l'impact des projets d'infrastructure sur la biodiversité, le Groupe s'attache à limiter l'empreinte écologique de ses réalisations et à apporter des solutions pour préserver les écosystèmes naturels dès la conception des bâtiments.

Bouygues Construction et Colas ont des cellules d'ingénierie écologique. Elles conduisent depuis plusieurs années des programmes de recherche et développement portant sur la biodiversité dans les infrastructures (lutte contre les espèces invasives, mesures compensatoires, accueil de la biodiversité marine, etc.) et la biodiversité urbaine (toitures végétalisées, démarche en développement immobilier, etc.).

Bouygues Construction a contribué à la création du premier label international BiodiverCity, visant à distinguer des projets de construction et de rénovation tenant compte de la biodiversité urbaine. Colas a développé une entité de génie écologique qui propose des travaux pour la protection de la biodiversité (création de passes à poisson, de cours d'eau, réhabilitation de carrières, etc.) Avec l'aide d'un bureau d'études spécialisé, Bouygues Immobilier a débuté une réflexion sur les leviers et solutions permettant d'améliorer la prise en compte de la végétalisation au sein des opérations.

Le génie écologique est au cœur de la conception du projet de l'extension en mer de Monaco pour préserver toute la biodiversité du site. Ici, des récifs artificiels.



Chantier de Colas de génie écologique (travaux d'aménagement pour la continuité écologique ou contribuant à améliorer la résilience des écosystèmes) sur le Schweich

Jean-Claude FONTENILLE
Directeur commercial France
Colas

“

En s'appuyant sur ses compétences de terrassement, d'aménagement hydraulique et de génie civil, Colas a pu développer une offre pour les travaux de génie écologique tels que le rétablissement des continuités écologiques, la réhabilitation des espaces naturels sensibles et la gestion des espèces végétales invasives.”



1^{re}
Bouygues Immobilier est la première entreprise à signer la *Charte Métropole Nature* du Grand Paris pour la préservation de la biodiversité dans la Métropole du Grand Paris.

23 %
La part des projets significatifs de Bouygues Construction ayant pris des mesures en matière de biodiversité

+180
Le nombre de carrières et gravières de Colas dans le monde ayant engagé un programme de sauvegarde ou de développement d'une espèce sur leur site

3 SIMPLIFIER LA VIE AU QUOTIDIEN

Le groupe Bouygues a vocation à améliorer la vie de ses clients et des utilisateurs grâce aux solutions innovantes développées et proposées par ses Métiers.

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.

Ainsi, pour simplifier la vie au quotidien, le groupe Bouygues s'engage notamment à :

- fluidifier l'expérience client dans le logement ;
- simplifier l'accès aux réseaux de communication et aux contenus médias ; et
- faciliter la mobilité dans les zones urbaines et rurales.

LES OBJECTIFS DU GROUPE

Objectifs 2019 :

	BILAN
Chez Bouygues Construction, intégrer la solution Wizom Connected ^a sur 20 % des logements construits dans le monde	La solution Wizom Connected a été intégrée sur environ 10 % ^b des logements construits.
12 millions de foyers couverts par le réseau en fibre de Bouygues Telecom à fin 2019	Près de 12 millions de foyers couverts à fin 2019
Débuter la commercialisation de Wattway Pack, 1 ^{re} application du revêtement routier photovoltaïque de Colas	Lancement de la commercialisation de Wattway Pack à l'occasion du "Salon des maires et des collectivités locales" en novembre 2019

Suivi des objectifs en cours :

	2017	2018	2019	CIBLE	Date cible
Chez Bouygues Immobilier : 100 % des logements équipés des technologies numériques Flexom en 2020	1 %	34 %	70 %	100 %	2020
Ouvrir 1 200 adresses Wojo ^c en France et en Europe, dont 80 sites Wojo d'ici à 2023	7 sites	10 sites	11 sites	80 sites	2023

(a) la 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) Le déploiement de la solution Wizom Connected a été impacté par les évolutions réglementaires et restrictions budgétaires des bailleurs dans le secteur du logement social en 2019.
(c) Wojo est le nouveau nom de Nextdoor depuis mars 2019.

Offrir une expérience client de qualité dans le logement

Le changement climatique, la transition énergétique en cours, les possibilités apportées par le numérique et le besoin de gagner en fluidité et en simplicité modifient les attentes de nos clients vis-à-vis des logements que nous réalisons.

Conscient de ces évolutions, le Groupe conçoit des bâtiments conciliant adaptation aux besoins de leurs utilisateurs, performance énergétique et économique, et confort d'utilisation.

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.).

Sensations de Bouygues Immobilier est un projet résidentiel pour lequel une réflexion a été menée afin d'améliorer la qualité de l'air intérieur des appartements en utilisant des matériaux à faible émission de polluants.



Bouygues Immobilier a lancé les "Bi Stores" où l'acquéreur potentiel peut s'immerger dans son futur lieu de vie au moyen d'une palette d'outils numériques.

Julien Schmid
Directeur Marketing stratégique
Bouygues Construction

“ Notre offre de logements évolutifs Wizom for Life, lauréate de “Netexplo Change 2019”, accompagne toutes les étapes de la vie de ses occupants tels que l'arrivée d'un enfant et la retraite. L'efficacité de cette offre a été expérimentée et validée sur plusieurs références en France.”



- 20 %
Réduction de la quittance à régler par les futurs locataires des logements solidaires^a de Stains construits par Bouygues Construction

118
Le nombre de logements équipés à l'été 2019 de la solution Wizom Connected dans le cadre du projet Chapelle International

(a) Le logement solidaire est une habitation de qualité, plus abordable que ce que l'on trouve par ailleurs. Il offre une solution bien adaptée aux ménages modestes ou exclus de l'offre sociale.

Simplifier l'accès aux réseaux de communication et aux contenus médias

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 des contenus et des services personnalisés, 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 les territoires moins densément peuplés.

Pour vérifier la véracité d'une information, le 20 h du samedi de TF1 s'enrichit d'une nouvelle rubrique consacrée au fact-checking, en collaboration avec l'AFP.



Bouygues Telecom vient de recevoir le Prix "Excellence Client 2020" qui récompense une pratique exemplaire de l'expérience client



12M
DE FOYERS ÉLIGIBLES
À LA FIBRE FIN 2019

Depuis 2018, Bouygues Telecom poursuit le développement de son réseau Fibre portant aujourd'hui à 7,2 millions le nombre de logements et locaux professionnels éligibles. En 2019, la cadence s'accroît pour couvrir 4,8 millions de nouveaux logements sur l'ensemble du territoire d'ici la fin de l'année. Les zones peu denses sont au cœur de nos préoccupations. Nous nous engageons à poursuivre nos investissements dans les Réseaux d'Initiative Publique pour que le plus grand nombre puisse bénéficier des dernières évolutions technologiques que permet le Très Haut Débit.

Bouygues Telecom déploie la fibre optique en région.

Rafika REZGUI
Directrice des relations extérieures du réseau Bouygues Telecom

“Grâce à la qualité de sa couverture, Bouygues Telecom participe à l'aménagement des territoires et rend le numérique accessible à tous.”



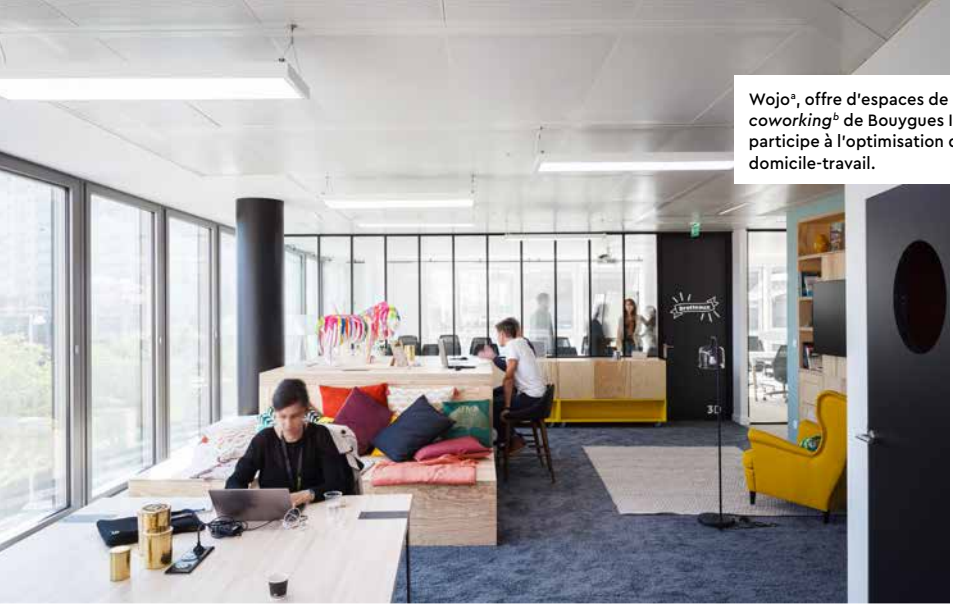
N° 1
La place obtenue par Bouygues Telecom pour la qualité de son réseau mobile dans les zones rurales pour la deuxième année consécutive (enquête Arcep, 2019)

99 %
La population désormais couverte par le réseau 4G de Bouygues Telecom, soit 64 millions de Français



Bouygues Telecom compte un million de clients FTTH^a, soit **25 %** de sa base de clients Fixe.

(a) fibre optique jusqu'à l'abonné



Wojo^a, offre d'espaces de coworking^b de Bouygues Immobilier, participe à l'optimisation des trajets domicile-travail.



Travaux de reconstruction du pont de Manosque, dans les Alpes-de-Haute-Provence

Faciliter la mobilité dans les zones urbaines et rurales

Sous le double effet de la pression démographique et de l'urbanisation, les besoins de mobilité s'accroissent en ville et dans les territoires. Or, les métropoles souffrent d'un sous-dimensionnement de leurs infrastructures entraînant un engorgement du trafic. L'un des enjeux est aussi de concilier ces nouveaux besoins de mobilité avec une croissance limitée de l'artificialisation des sols. Bouygues apporte un éventail de solutions pour répondre à ces problématiques.

La première des solutions du Groupe, historique, consiste à construire de nouvelles infrastructures qui améliorent la circulation des hommes et des marchandises : tunnels, ponts, routes, voies ferrées, pistes cyclables et des modes de transport alternatif plus respectueux de l'environnement et plus économiques pour

leurs utilisateurs tels que des réseaux de téléphérique urbain. Par ailleurs, Bouygues entretient également les routes, les voies ferrées, les ponts, les pistes d'aéroport, les 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 apportant 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.

(a) Wojo est le nouveau nom de Nextdoor depuis mars 2019.
(b) espaces de travail partagés

Aude LAUNAY
Fondatrice de Flexy Moov

“Né du programme d'intrapreneuriat du groupe Bouygues, Flexy Moov propose aux entreprises un nouveau service aux collaborateurs : “un hub d'écomobilité multimodale”. Objectifs : simplifier les déplacements des salariés, améliorer leur qualité de vie au travail, et obtenir un véritable impact sur la décarbonation et la démotorisation des citoyens.”



Inauguration en juillet 2019 de Transpolis, ville laboratoire de mobilité urbaine (Colas et Bouygues Telecom)



ANAI
(Mobility by Colas), offre lauréate en février 2019 du trophée "Innovation Sécurité Routière 2019"

12 km
La longueur du tunnel ferroviaire creusé par Bouygues Travaux Publics pour le chantier du Grand Paris

+ 15 000
Nombre de bornes de recharges électriques installées par Bouygues Energies & Services

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 en effet 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.

LES OBJECTIFS DU GROUPE

Objectifs 2019 :

	BILAN
Chez Bouygues Immobilier : intégrer l'Application "Entre voisins" ^a sur 100 % des résidences de logements collectifs lancées commercialement en 2019	Tout habitant d'une résidence Bouygues Immobilier peut télécharger gratuitement l'Application "Entre Voisins" sur son smartphone, son ordinateur et/ou sa tablette. À fin 2019, 8 521 logements disposent de cette application.
Chez Bouygues Construction : développer les offres de "Fab Lab" ^b et de tiers-lieux pour promouvoir le lien social au sein des quartiers, des bureaux et des campus universitaires	Au sein du futur écoquartier à Marseille, Les Fabriques, une offre "Fab Lab" est développée avec l'aménagement du plus grand "makerspace" de France dirigé par Ici Marseille. Il s'agit d'une gigantesque manufacture collaboratrice et solidaire qui accueillera artisans, artistes, designers, entrepreneurs et jeunes pousses et mettra à l'honneur l'innovation technologique et numérique.
Chez TF1 : participer à la lutte contre la cyber-violence grâce au partenariat avec l'association Respect Zone	Le site de la médiatrice de l'information, comme tous les sites et comptes du groupe TF1, contient désormais un lien vers la charte de l'association Respect Zone, association avec laquelle le groupe a passé un partenariat. L'objectif de Respect Zone est de promouvoir le respect sur Internet en invitant, via la charte, au-delà du respect, à la modération des contenus et des espaces numériques.
Chez Bouygues Construction : encourager l'utilisation de CityPlay pour augmenter le pourcentage des projets en développement immobilier faisant l'objet d'une concertation avec les parties prenantes locales	CityPlay a déjà pu porter ses fruits sur plus de trente projets dont le projet de La Maillerie à Lille (préfiguration urbaine), Les Fabriques à Marseille (création de nouvelles activités au sein d'un "makerspace"), Share à Tours (serious game), ou encore les projets Smart City de Bouygues Energies & Services.

Suivi des objectifs en cours :

	2017	2018	2019	CIBLE	Date cible
Augmenter le nombre de sites de production de Colas ayant une action de dialogue local	47 %	47 %	49 % ^c	50 %	2021

(a) 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.
(b) littéralement "laboratoires de fabrication" : des espaces de bricolage généralement ouverts au public et qui mettent à disposition outils traditionnels, découpeurs laser, fraiseuses, imprimantes 3D
(c) chiffre pro forma excluant le périmètre de Miller Mac Asphalt

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 décroisonner le corps social et d'en valoriser la diversité.

Pour contribuer au bien-vivre ensemble, le groupe Bouygues s'engage à :

- renforcer le lien social ;
- généraliser le dialogue et la co-conception ; et
- encourager les initiatives locales de solidarité.

Renforcer le lien social

Tous les Métiers du groupe Bouygues, chacun avec ses spécificités, contribuent au développement du lien social et participent au bien-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 inspirer positivement la société. Elles veillent à représenter la France dans toute sa diversité et à permettre à toutes les sensibilités et différences de s'exprimer.

Le métier des télécoms est par nature créateur de lien social. Il permet la communication entre les personnes et les rapproche. L'ouverture de son réseau 5G est prévue fin 2020.

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. Il a signé le *Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique* en novembre 2019. Cette charte d'engagements opérationnels vise à assurer une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap dans les entreprises.



Sylvia Amicone
Animatrice du podcast
Impact Positif de LCI



“ Dans ce podcast, je discute avec des personnes inspirantes qui, face à l'urgence climatique et aux enjeux de société, ont décidé de mettre en œuvre des projets concrets pour impacter positivement la société.”



Code QR à scanner pour accéder à Impact positif



1 000 000
Le nombre d'heures d'insertion réalisées chaque année chez Bouygues Construction

10,7 M
Le nombre de téléspectateurs devant TF1 lors du match France – États-Unis de la Coupe du monde féminine de football. Il s'agit de la meilleure audience de l'année à la télévision.

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 primoaccédants, 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.

La priorité des activités de construction du Groupe est d'être à l'écoute des attentes des habitants dans leur diversité et de les placer au cœur des projets. Les résidents sont associés à toutes les phases, avant, pendant, et après la réalisation. Différentes solutions à la carte sont proposées : rencontres, applications spécifiques, co-conception des projets avec les habitants.

À l'échelle locale, un dialogue est établi entre les responsables des sites et les riverains pour une meilleure acceptation des chantiers. À titre d'exemple, pour les chantiers de réhabilitation de bâtiment en milieu occupé de Colas, des enquêtes de satisfaction sont transmises aux résidents. Elles ont vocation à mesurer leur satisfaction selon quatre critères : l'information avant les travaux, la qualité des travaux, le nettoyage après les travaux et la relation avec l'entreprise.

Bouygues Telecom associe, quant à lui, ses clients à l'amélioration continue de ses offres et services. Pour la deuxième année consécutive, Bouygues Telecom a organisé au sein de ses six centres de relation client une journée portes ouvertes baptisée "Rencontre Clients". Au cours de l'événement, une centaine de clients a pu découvrir le métier de conseiller de clientèle et participer à une séance de double-écoute.

Ces démarches ont montré leur efficacité et vont se poursuivre.

Bouygues Immobilier développe des méthodes de concertation et de co-conception sur ses projets immobiliers. C'est le cas de *Sollis*, projet d'habitat collaboratif à Lyon Confluence. Dix futures familles clientes y achèvent les ateliers de co-conception de leur logement.



3
Le nombre de projets de quartiers où "Mixcity" a été déployée. Lancée par Bouygues Construction, "Mixcity" est une démarche de dialogue des riverains avec un sociologue pour intégrer dans la conception du quartier les appétences de chaque classe sociale par rapport au logement ou au quartier.

800
Le nombre de participants à la démarche "Cœur de chantier" soutenue par Bouygues Immobilier à Nanterre. Objectif : accompagner la transformation urbaine en incluant l'ensemble du quartier grâce à la co-conception d'une œuvre collective permettant d'animer le quartier.

Près de **400**
Le nombre d'unités de production Colas engagées dans une pratique annuelle formalisée de dialogue local avec les riverains, les élus et l'administration

Laurent MAREUGE
Fondateur et CEO de la start-up Com'in

Com'in permet d'analyser et de maîtriser en temps réel les nuisances grâce à un réseau de capteurs intelligents. Les riverains sont informés et consultés à l'aide d'une application. Les responsables de chantier peuvent faire des choix pertinents quant à la conduite des travaux."

Com'in, issue du programme d'Intrapreneuriat du groupe Bouygues, est une plateforme d'analyse et de maîtrise en temps réel des nuisances liées au bruit, aux poussières et à la mobilité.



Sortir les populations des bidonvilles d'Antananarivo en créant des villages et leur redonner leur dignité par l'éducation et le travail sont les objectifs de l'association Akamasoa soutenue par Bouygues SA à Madagascar.



La fondation d'entreprise Bouygues Immobilier soutient le programme "Médiaterre" d'Unis-Cité

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 principaux 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, 1 165 collaborateurs volontaires de Bouygues Telecom contribuent à des initiatives de solidarité.

Fabrice KAKCHA NTICHI
Ancien boursier de la Fondation Francis Bouygues

Grâce à l'aide de la Fondation et à mon parcours à l'Enseirb-Matmeca^a, j'ai trouvé ma voie et exerce le métier de développeur. Je suis maintenant à mon tour parrain d'un jeune boursier."

(a) École nationale supérieure d'Électronique, Informatique, Télécommunications, Mathématique et Mécanique à Bordeaux



1 165
Le nombre de collaborateurs volontaires de Bouygues Telecom impliqués par la fondation d'entreprise dans des actions de mécénat sur leur temps de travail

152
Le nombre d'associations aidées par TF1 dans le champ de la solidarité, de la promotion de la diversité et du développement durable

889
Le nombre d'étudiants soutenus depuis la création de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues

5 NOTRE GOUVERNANCE

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.

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION AU SERVICE D'UNE VISION DE LONG TERME

Composition du conseil d'administration

À l'issue de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2020



■ Martin Bouygues
Président-directeur général



■ Olivier Bouygues
Directeur général délégué



■ Charlotte Bouygues
Représentante permanente
de SDCM



■ William Bouygues
Représentant permanent
de SDCM Participations



■ Benoît Maes



■ Clara Gaymard



■ Anne-Marie Idrac



■ Colette Lewiner



■ Rose-Marie
Van Lerberghe



■ Alexandre de Rothschild



■ Francis Castagné^a



■ Raphaëlle Deflesselle



■ Michèle Vilain

- Membres du groupe SDCM
- Administrateurs indépendants
- Administrateur externe non indépendant
- Administrateur représentant les salariés
- Administratrices représentant les salariés actionnaires

50 %

Administrateurs
indépendants

58 %

Femmes au Conseil

56,4 ans

Moyenne d'âge
des administrateurs

38 %

Administrateurs possédant des
compétences RH et/ou RSE

ANCIENNETÉ

- **6** Moins de 5 ans
- **5** De 5 à 9 ans
- **2** 10 ans et plus

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 d'administration.

Compétences sectorielles France – International

Banque – Assurances, Construction –
Immobilier, Énergie – Transport – *Utilities*^b,
Fonction publique, Industrie, Médias, Télécoms

Compétences d'expertise

Digital – Finance – Fonction dirigeante
au sein de grands groupes –
Responsabilité sociétale de l'entreprise –
Expérience internationale

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

Les travaux du conseil d'administration et des comités en 2019

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'exemple, le projet de cession d'une partie de la participation de Bouygues dans le capital d'Alstom a fait l'objet d'un examen par le conseil d'administration de Bouygues en 2019.



(a) responsabilité sociétale de l'entreprise

CHIFFRES CLÉS DU CONSEIL EN 2019

94 %

Taux d'assiduité

7

Réunions du Conseil

LES TRAVAUX DES TROIS COMITÉS SPÉCIALISÉS EN 2019

Comité d'audit

Helman le Pas de Sécheval
Président

- 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 2019

95 % de taux d'assiduité

Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Anne-Marie Idrac
Présidente

- 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 2019

100 % de taux d'assiduité

Comité de sélection et des rémunérations

Colette Lewiner
Présidente

- 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 la politique de rémunération et sur le montant de la rémunération des mandataires sociaux
- Propose la politique d'attribution des options

4 réunions en 2019

100 % de taux d'assiduité

(a) Le mandat de Francis Castagné expire après l'assemblée générale de 2020. Deux nouveaux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés par le comité de Groupe convoqué le 4 juin 2020.

ÉQUIPE DIRIGEANTE ET PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

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 Bouygues.

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 2019

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^a
Directeur général délégué

L'équipe dirigeante des Métiers :

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



Philippe Bonnavé
Président-directeur général de Bouygues Construction



Pascal Minault
Président de Bouygues Immobilier



Frédéric Gardès
Directeur général de Colas



Gilles Pélisson
Président-directeur général de TF1



Richard Viel
Directeur général de Bouygues Telecom



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.

(a) Philippe Marien a démissionné de son mandat de directeur général délégué avec effet le 19 février 2020. Il reste membre du comité de direction générale.

Une rémunération fortement liée à la performance

La politique de rémunération au mérite et appliquée de façon individualisée fait partie de l'ADN du Groupe. C'est un facteur essentiel de développement et de performance que Bouygues veille à mettre en œuvre dans toutes les entités et dans tous les pays. Elle vise à récompenser la réalisation ou le dépassement des objectifs individuels et collectifs.

En 2019, une direction *Compensation & Benefits*^a Groupe a été créée afin de rassembler et de mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de rémunération.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du groupe Bouygues repose sur quatre principes forts :

Associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise

- En France, 99 % des collaborateurs bénéficient d'accords de participation et/ou d'intéressement.
- Des accords spécifiques adaptés sont en place à l'international.
- Des dispositifs d'épargne salariale incitatifs sont proposés en France et à l'international.
- Des augmentations de capital sont régulièrement réservées aux salariés (environ 54 400 collaborateurs sont actionnaires du Groupe).

Veiller à une rétribution équitable

- Le processus de décision d'évolution de salaire implique l'ensemble des acteurs concernés : le management de proximité, le responsable RH, les partenaires sociaux et la Direction.
- Différentes analyses de salaire internes par filière sont réalisées afin de garantir une équité de traitement, en particulier dans l'égalité salariale femme/homme.
- Les processus de rémunération de l'ensemble des Métiers intègrent les critères de performance et de potentiel dans la rémunération.

Offrir une rétribution globale

- Au-delà de l'évolution du salaire, le Groupe développe d'autres avantages (qualité de la couverture santé, prévoyance, accords favorables à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et à la qualité de vie au travail (QVT), retraite supplémentaire, formation, etc.)

Adapter les politiques de rémunération aux spécificités des métiers, des profils et des zones géographiques

- Des politiques adaptées aux enjeux d'attractivité de la zone géographique (contexte économique, marché du travail, compétences rares, nouveaux métiers, etc.) sont mises en place, dans le respect des standards du Groupe mentionnés ci-contre.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération des dirigeants de Bouygues SA comporte, au-delà de la part fixe, une part variable annuelle, ainsi qu'un dispositif de rémunération long terme (LTI) pour Olivier Roussat et Philippe Marien à base d'attribution conditionnelle d'actions Bouygues existantes.

La rémunération variable annuelle

Elle peut atteindre 160 % de la rémunération fixe, sous réserve de l'atteinte de critères relatifs à :

56 % La performance économique : atteinte des objectifs du plan d'affaires.

25 % La solidité de la structure financière : variation de l'endettement net par rapport au plan d'affaires.

19 % Les objectifs extra-financiers : atteinte d'objectifs Sécurité (baisse du taux de fréquence des accidents par rapport à l'année passée), Climat (mise en place d'une politique climatique compatible avec les objectifs de l'Accord de Paris) et Conformité, et performance managériale.

La rémunération long terme (LTI)

En 2019, il a été mis fin au dispositif de rémunération variable pluriannuel dont Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat et Philippe Marien étaient bénéficiaires depuis 2017. Celui-ci a été remplacé, pour Olivier Roussat et Philippe Marien, par un dispositif de rémunération variable long terme (trois ans : 2019-2020-2021) sous forme d'attribution conditionnelle d'actions Bouygues existantes (avec un maximum d'attribution de 40 000 actions par bénéficiaire), aux fins de **renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants mandataires sociaux sur ceux des actionnaires minoritaires**. Ce dispositif ne bénéficie pas à Martin Bouygues et Olivier Bouygues, compte tenu de leur situation personnelle qui garantit déjà un alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires.

L'attribution de ces actions sera soumise à des conditions :

- **Présence** (le bénéficiaire devra être dirigeant, mandataire social de Bouygues au moment de l'attribution)
- **Surperformance économique** (jusqu'à 75 %)
- **Surperformance boursière** (jusqu'à 25 %)

La forme de versement du LTI est composée à 50 % en numéraire (sur base du cours d'ouverture de la veille du jour d'attribution) et à 50 % sous forme d'actions. Enfin, 60 % des actions attribuées sont conservées au nominatif jusqu'à ce qu'elles représentent l'équivalent de 1,5 fois la rémunération fixe d'Olivier Roussat et de Philippe Marien. L'obligation de conservation reste effective jusqu'au terme de leur mandat. Il a été proposé à l'assemblée générale mixte du 23 avril 2020 de reconduire ce dispositif sur la période 2020-2022 pour Olivier Roussat.



EN SAVOIR PLUS

> Document d'enregistrement universel 2019 du Groupe, chapitre 5.4

(a) rémunération et avantages

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : UN ENGAGEMENT PERMANENT DU GROUPE

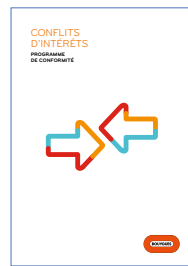
Dès 2006, Bouygues a mis en place un code d'éthique dans lequel il affirme les valeurs essentielles qu'il entend voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. Ce Code vise à aider les collaborateurs à se déterminer face à des situations concrètes par référence à des principes clairs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



5 PROGRAMMES DE CONFORMITÉ



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 2019, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, ainsi que le conseil d'administration de Bouygues, ont notamment examiné l'organisation de la fonction Conformité et les dispositifs de la loi Sapin 2 mis en place 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.



L'application de formation en ligne "Fair deal" de Bouygues Construction vise à aider les collaborateurs à prendre des décisions en adéquation avec les politiques relatives à l'éthique et à la conformité.

EXERCER NOTRE DEVOIR DE VIGILANCE

Prévenir les atteintes graves envers les droits humains, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement, constitue une préoccupation forte pour le groupe Bouygues qui publie cette année son troisième plan de vigilance.

Le plan de vigilance vise à identifier et gérer, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, les risques potentiels des activités de Bouygues sur les personnes et sur l'environnement. S'inscrivant dans la démarche éthique du Groupe, le plan de vigilance est mis en œuvre dans chacun des cinq Métiers.

Identification des principaux risques

Chaque Métier a identifié, analysé et hiérarchisé ses risques. Les risques majeurs pour le Groupe concernent notamment :

- les risques en matière d'environnement, de pollution produite par les opérations et industriels ;
- les atteintes aux droits humains comme, par exemple, les travaux pouvant provoquer des déplacements de population et du temps de travail excessif ;
- les risques liés à la sûreté, aux accidents du travail et aux maladies professionnelles ; et
- les risques liés aux processus d'achats et aux relations avec ses fournisseurs.

Les plans de vigilance

L'identification formelle de ces risques a donné lieu au renforcement des mesures existantes ainsi qu'à de nouvelles actions de prévention et d'atténuation. Une gouvernance spécifique et transversale a été mise en place dans les Métiers du Groupe pour piloter ces plans d'action, avec pour effet vertueux d'augmenter le niveau de collaboration entre les directions concernées. Cette démarche a été présentée au comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat de Bouygues.

Par ailleurs, la responsabilité de Bouygues et sa performance sont intrinsèquement liées à celle de ses fournisseurs et de ses sous-traitants. La charte RSE fournisseurs et sous-traitants, mise à jour en 2019, incarne les engagements de Bouygues et ceux que se doivent de respecter

les entreprises souhaitant travailler avec le Groupe. Ce document est annexé aux commandes et contrats gérés par la filière Achats du Groupe. Ses prescriptions constituent une exigence dont le non-respect peut donner lieu à des mesures pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat.

Des partenariats formalisés avec EcoVadis ainsi qu'au moyen de l'outil Acesia de l'Afnor permettent de déployer l'évaluation des performances RSE des fournisseurs et sous-traitants en contrat-cadre avec les Métiers de Bouygues. Ceux-ci peuvent ainsi bénéficier de plans de progrès. Au cours des deux dernières années, 8 590 évaluations RSE ont été réalisées. Les Métiers veillent par ailleurs au respect des obligations RSE qu'ils imposent à leurs fournisseurs par le biais d'audits externes.



Dispositif d'alerte

Afin de recueillir toutes les alertes professionnelles, notamment celles relatives au devoir de vigilance, le Groupe a mis en place un dispositif permettant de contacter le responsable de l'éthique du Métier concerné. Ce dispositif, accessible à tous, garantit non seulement la confidentialité de l'identité de l'auteur

du signalement, mais également la confidentialité de l'identité des personnes visées par l'alerte et des informations recueillies dans ce cadre.

Le dispositif d'alerte est accessible à l'adresse suivante : <https://alertegroupe.bouygues.com>



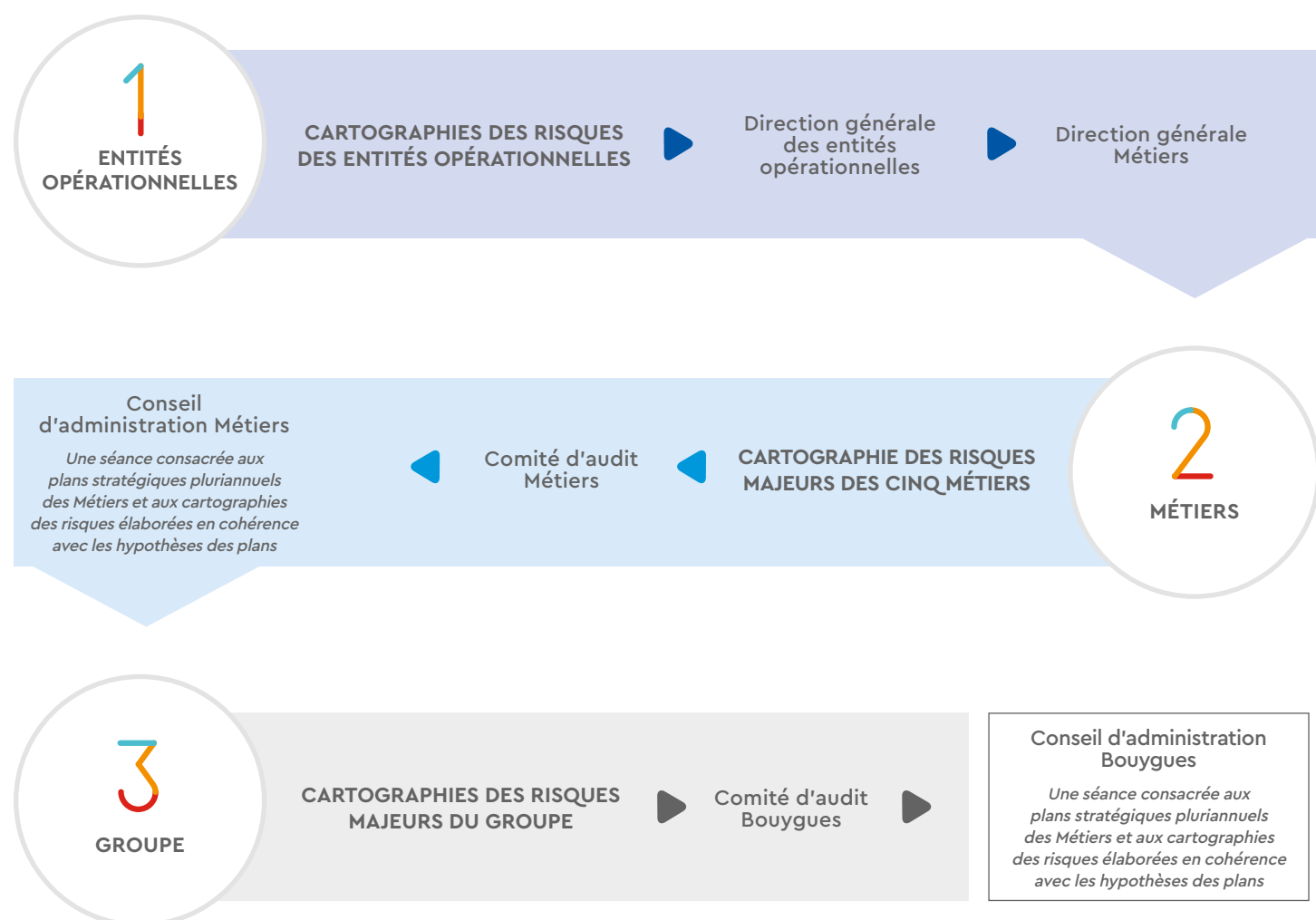
EN SAVOIR PLUS
> Document d'enregistrement universel 2019 du Groupe, chapitre 3

LA MAÎTRISE DES RISQUES AU CŒUR DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Le dispositif de gestion des risques repose sur des principes qui guident les collaborateurs : prudence, capitalisation de l'expérience, anticipation et vision de long terme, transparence et processus décisionnels collégiaux.

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.



Ce cycle annuel permet d'impliquer de nombreux acteurs opérationnels et fonctionnels, 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

THÈME

RISQUES OPÉRATIONNELS

Grands projets de construction

Ils 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, qualité ou délai des travaux.

Cybersécurité et continuité d'activité

Les tentatives de cyberattaque 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.

Acquisitions et diversifications

Les opérations de croissance externe comportent des risques, comme la valorisation des entreprises ciblées, l'appréciation de leur potentiel de développement, ou des contraintes réglementaires. L'intégration peut ensuite présenter des difficultés : performances inférieures aux attentes, pouvant conduire, dans certains cas, à des dépréciations d'actifs.

Désintermédiation

De nouveaux acteurs issus du monde du numérique apparaissent sur les marchés du Groupe :

- Construction et Immobilier : opérateurs de plateformes numériques offrant un modèle innovant de vente directe ou de gestion.
- Médias et Télécoms : acteurs offrant des contenus nouveaux et répondant au changement profond des modes de consommation.

Marchés

Construction : les conditions et le contexte économiques ainsi que les évolutions administratives et fiscales peuvent conduire à un retournement du marché immobilier.

- Télévision : les évolutions rapides des attentes du public peuvent remettre en cause l'adéquation des acquisitions de programmes réalisées.
- Téléphonie : le marché français reste très concurrentiel, marqué par de nombreuses promotions.

RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Éthique et intégrité/Conformité

Groupe aux activités diversifiées, décentralisées et implantées dans un grand nombre de pays, Bouygues fait preuve d'une grande vigilance en matière de prévention et de détection des comportements non éthiques (fraude, non-respect du droit de la concurrence, corruption).

Risque climatique

Le risque climatique est envisagé sous deux aspects :

1. Impact du changement climatique sur les activités du Groupe
2. Conséquences d'une contribution du Groupe à ce dérèglement

(a) D'autres événements significatifs tels que la pandémie mondiale Covid-19 peuvent survenir et avoir un impact sur l'activité.

EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN ŒUVRE

- Processus de validation et de gestion spécifique aux grands projets partagés avec la direction générale

- Dispositifs de sécurisation des systèmes et données, de supervision et gestion des incidents
- Gestion des habilitations d'accès
- Sensibilisation des collaborateurs, audits, assurances "Cyber-risques", surveillance du Web

- Mise en place de comités d'investissements
- Identification et suivi des risques liés à l'opération envisagée
- Bilan rétrospectif systématique

- 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 (projet Salto, *aufeminin.com*, etc.)
- Innovation ouverte

- 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

- Large diffusion de règles claires (code d'éthique du Groupe, programmes de conformité, référentiel de contrôle interne, etc.)
- Engagement ostensible des dirigeants, sensibilisation des collaborateurs, formation régulière des populations les plus exposées

- Adaptation des offres, promotion de la construction durable et de la conception bioclimatique
- Accompagnement des clients dans la maîtrise de leur consommation énergétique et la décarbonation des modes constructifs
- Promotion de la construction bois



À propos du rapport intégré

Bouygues publie son troisième 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.

(a) International Integrated Reporting Council

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.

Les questions et retours des lecteurs peuvent être envoyés à :



rapport.integre@bouygues.com

Panorama des publications



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

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



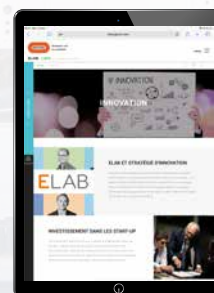
L'ABRÉGÉ

Synthèse de l'année (faits marquants, indicateurs clés) accompagnée des informations institutionnelles du Groupe. Disponible en 6 versions linguistiques via l'appli. Bouygues pour tablettes numériques (iOS, android).



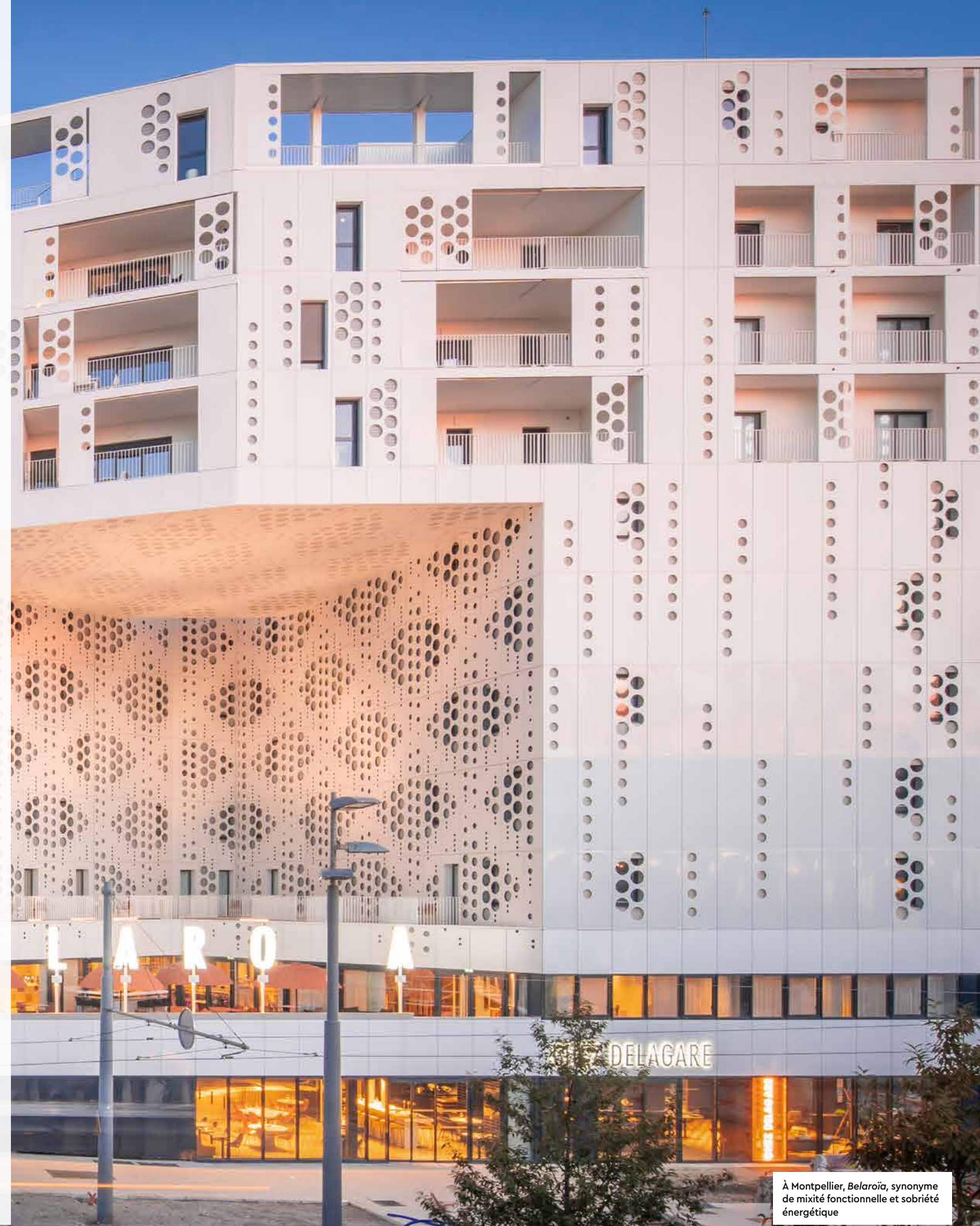
PRÉSENTATIONS INVESTISSEURS

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



À Montpellier, Belaroià, synonyme de mixité fonctionnelle et sobriété énergétique

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-78061 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

Contact Actionnaires et investisseurs

Karine Adam Gruson

Directrice des Relations Investisseurs

Tél. : +33 (0)1 44 20 10 79

investors@bouygues.com

Contacts Service Titres

Gaëlle Pinçon – Marie-Caroline Thabuy

Tél. : +33 (0)1 44 20 10 61/11 07

servicetitres.actionnaires@bouygues.com

Direction de la communication Groupe

Tél. : +33 (0)1 44 20 12 01

(service de presse)

presse@bouygues.com



23 avril 2020 • Groupe Bouygues • Conception et réalisation : TERRE DE SIENNE • Impression : DEJA LINK (Seine-Saint-Denis). Chaîne de contrôle certifiée FSC® et PEFC™. Version numérique accessible : Ipedis.

Accessibilité : à compter du 15 mai 2020, la version numérique de ce rapport sera conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web (WCAG 2.0) et certifiée Iso 14289-1. Son ergonomie permettra aux personnes handicapées moteurs de naviguer dans le document à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il aura 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 aura été testé de manière exhaustive et validé par un expert non voyant.

Crédits photos : S. Aboudaram/We are content(s) (p. 4) ; Association Akamasoa (p. 49) ; J. Alvarez (p. 5) ; BETC/ Bouygues Telecom (p. 31, 44, 47) ; N. Bilay/Shutterstock Custom (p. 60) ; Birdeyecam (p. 2) ; D. Bleuset (p. 43) ; Blue Iris Photography (p. 18) ; Bouygues Construction/DR (p. 27, 37) ; Bouygues Travaux Publics (p. 41) ; P. Bowonkitwanchai/Shutterstock (p. 40) ; T. Braut/TF1 (p. 4) ; Yves Chanoit (p. 16) ; C. Chevalin/TF1 (p. 30, 44) ; T. Ching Yee – Orange Cactus Project (3^e de couv.) ; C. Clanet (p. 6) ; J. Cresp (2^e de couv., p. 38) ; A. Crouet/Colas (p. 40) ; A. Da Silva/Graphix-Images (p. 50, 52, 54) ; K. Dolmaire (p. 45) ; droits réservés (p. 60) ; É. Dupuis/Unis-Cité (p. 49) ; H. Fabre-Photographies (p. 39, 45) ; A. Février (p. 15, 23, 52, 54) ; Flamingo Images/Shutterstock (p. 16) ; T. Francius/Shutterstock Custom (p. 4) ; Gaudilab/Shutterstock (p. 16, 36) ; M. de Groot (p. 44) ; Groupement Constructeur Calais Port 2015 (p. 29) ; Ideol (p. 39) ; N. Imre (p. 39) ; iStock (p. 48) ; J.-F. Labat (p. 52) ; M. Laguillaumie (p. 36) ; B. Landry (p. 34) ; Linkcity (p. 47) ; S. Loubaton/Capa Pictures (p. 1, 15, 52, 54) ; J. Lutt/Capa Pictures (p. 54) ; Y. Manac'h/Capa Pictures (couv.) ; P. Messina/Dragon Rouge (p. 16) ; photos personnelles (p. 35, 37, 45, 48, 56) ; photothèque Colas (p. 41) ; X. Renaud (p. 36) ; SO Dupont Renoux (p. 6) ; M. Stange (p. 6) ; S. Tétu (p. 6, 12, 16, 42, 43) ; Unplash/iStock (3^e de couv.) ; Agence Veodi (p. 32) ; T. Voisin (p. 56) ; L. Zylberman (p. 46). **Architectes** : UrbanEra/François Leclercq Architectes Urbanistes/Mekene (p. 50) ; Valode & Pistre architectes – Renzo Piano (p. 2) ; SCDA Design Pte. Ltd. (p. 27) ; KOZ Architectes ; ASP Architecture (p. 43) ; AIA Architectes (p. 45) ; Baumschlager-Eberle architectes – Scape (p. 46) ; IF Architectes (p. 60) ; Büro Ole Scheeren (p. 15) ; Shigeru Ban – Jean de Gastines (p. 16) ; ADDP Architects (3^e de couv.) ; Henning Larsen Architects – Keurk Architecture (couv.). **Perspectiviste** : DR (p. 40) ; Virtual Building (p. 48)



Donnons vie au progrès

