



■ BOUYGUES CONSTRUCTION



■ BOUYGUES IMMOBILIER



■ COLAS



■ TF1



■ BOUYGUES TELECOM

# L'abrégé 2012

Février 2013

**BOUYGUES**

32 Hoche



## SOMMAIRE

MESSAGE DE MARTIN BOUYGUES	1
BOUYGUES AUJOURD'HUI	2
FAITS MARQUANTS EN 2012	8
CHIFFRES CLÉS 2012 DU GROUPE	
■ Indicateurs financiers	10
■ Indicateurs de responsabilité sociétale	14
ZOOM SUR LA CONSTRUCTION	16
L'ANNÉE 2012 DANS LE GROUPE	
■ Bouygues Construction, acteur global de la construction	18
■ Bouygues Immobilier, leader de la promotion immobilière en France	22
■ Colas, un leader mondial de la route	26
■ TF1, premier groupe privé de télévision en France	30
■ Bouygues Telecom, opérateur Mobile, Fixe, TV et Internet	34
■ Indicateurs de responsabilité sociétale des métiers	38
ALSTOM : CONSTRUIRE UN MONDE PLUS DURABLE	40
CONTACTS GROUPE	

## BOUYGUES EN BREF

Bouygues est un groupe industriel diversifié français coté à la Bourse de Paris (CAC 40). Présent dans plus de 80 pays, il emploie plus de 133 000 collaborateurs.

Les pôles d'activité du Groupe sont la construction (BTP, immobilier et routes), les télécoms et les médias.

Bouygues est aussi le principal actionnaire d'Alstom.

Avec une structure financière saine, un actionariat stable et une culture d'entreprise forte et originale, le groupe Bouygues se positionne sur des marchés soutenus par une demande solide.

Bouygues est coté à la Bourse de Paris (indice CAC 40, Euronext Paris Compartiment A). Sa capitalisation boursière s'élevait à 7,3 milliards d'euros au 31 décembre 2012.

# MESSAGE

## DE MARTIN BOUYGUES, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

COLLABORATEURS

133 780

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

33 547 M€ (+ 3 %)

RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE

633 M€ (- 41 %)

DIVIDENDE PAR ACTION

1,60\* € (=)

OBJECTIF

CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

33 450 M€ (=)

(\*) proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2013



Les performances opérationnelles du groupe Bouygues en 2012 reflètent le bouleversement du marché des télécoms. À 1,3 milliard d'euros, le résultat opérationnel courant est en baisse de 533 millions d'euros, dont 439 millions d'euros liés à l'activité Télécoms. Le résultat net s'établit à 633 millions d'euros.

**Dans cet environnement difficile, le Groupe a cependant su préserver des fondamentaux solides.** Il a tout d'abord fait preuve d'une grande agilité commerciale. Le carnet de commandes des métiers de la construction – **Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas** – atteint ainsi 26,8 milliards d'euros (+ 8 % par rapport à fin 2011). Très présents à l'international, ils développent pour leurs clients des solutions innovantes à forte valeur ajoutée. Avec ses quatre chaînes de la TNT gratuite, le groupe **TF1** a amélioré ses audiences au cours de l'année. Enfin, **Bouygues Telecom** a continué d'innover au service de ses clients. Il a stabilisé son parc de clients Mobile grâce à la forte croissance de B&YOU et continué sa dynamique dans le Haut Débit Fixe avec le lancement réussi de Bbox Sensation.

"NOS MÉTIERS ONT SU  
LANCER ET RÉALISER DES  
PLANS D'ADAPTATION  
IMPORTANTES"

Le groupe Bouygues a, par ailleurs, su préserver une structure financière saine avec un niveau solide de cash-flow libre et une maîtrise de l'endettement net malgré l'achat de fréquences 4G.

Enfin, l'année 2012 s'est caractérisée par la grande réactivité des métiers du Groupe qui ont su lancer et réaliser des plans d'adaptation importants, à l'image de la transformation mise en place chez Bouygues Telecom.

Notre créativité, notre savoir-faire et notre forte implication dans la construction durable sont des atouts majeurs pour faire face aux enjeux énergétiques de demain et pour répondre toujours mieux aux besoins et attentes de nos clients.

C'est sur notre grande capacité d'innovation que se construit le développement futur de notre Groupe.

Je remercie nos collaborateurs pour leur enthousiasme, leur état d'esprit et leur réactivité, et les actionnaires pour leur confiance.

Le 27 février 2013,

# BOUYGUES

## AUJOURD'HUI

CRÉÉ EN 1952, AUJOURD'HUI PRÉSENT DANS PLUS DE 80 PAYS, LE GROUPE BOUYGUES, ANIMÉ PAR UNE CULTURE D'ENTREPRISE FORTE ET ORIGINALE, DISPOSE DE SOLIDES ATOUTS POUR POURSUIVRE SON DÉVELOPPEMENT.

Fort de plus de 133 000 collaborateurs, le groupe Bouygues s'appuie sur cinq grands métiers – Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom – dans les secteurs de la construction, des médias et des télécoms. Il est aussi le principal actionnaire d'Alstom (production et transmission d'électricité, transport ferroviaire). Le Groupe est coté à la Bourse de Paris (indice CAC 40, Euronext Paris Compartiment A).

### STRATÉGIE

Bouygues est un groupe industriel diversifié qui se positionne sur des marchés ayant un potentiel de croissance sur le long terme, permettant à ses métiers de générer des cash-flows de façon régulière.

Dans chacune de ses activités, Bouygues a pour objectif d'accroître la valeur ajoutée de ses offres en apportant des services toujours plus innovants à ses clients tout en restant compétitif.

Une des priorités des métiers de la construction est de se développer à l'international, en particulier en Asie et au Moyen-Orient. La part du chiffre d'affaires réalisée à l'international est de 47 % chez Bouygues Construction et de 44 % chez Colas.

### HISTOIRE

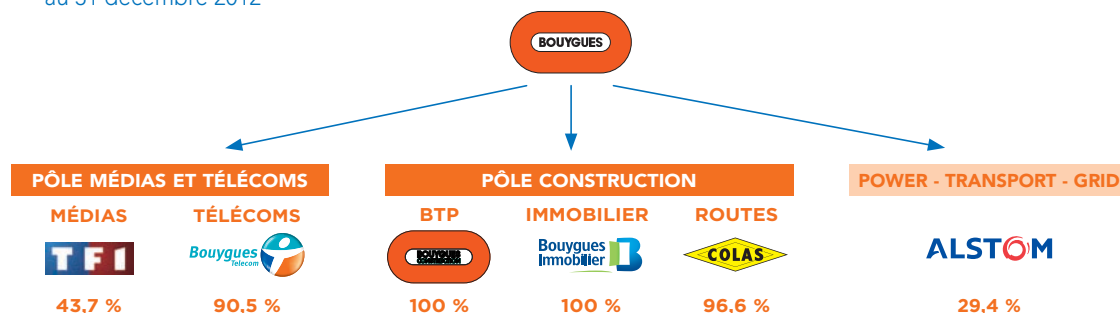
**1952** : création de l'Entreprise Francis Bouygues (EFB) spécialisée dans le bâtiment. **1956** : diversification dans la promotion immobilière (Stim). **1965** : développement des activités de génie civil et de travaux publics en France. **1970** : introduction à la Bourse de Paris. **1972** : EFB devient Bouygues. Début de l'activité internationale. **1984** : acquisition de Saur (cession en 2005) et d'ETDE, spécialisée dans l'énergie et les services. **1986** : Bouygues leader mondial du BTP suite à l'acquisition du groupe Screg, numéro un des travaux routiers. **1987** : Bouygues devient actionnaire principal de TF1, 1<sup>re</sup> chaîne de télévision généraliste française. **1994** : Bouygues est désigné opérateur du 3<sup>e</sup> réseau de téléphonie mobile en France. **2006** : acquisition de la part du capital détenue par l'État français dans Alstom. Bouygues devient son principal actionnaire. **2008** : lancement des offres de télécommunications fixes de Bouygues Telecom. **2011** : lancement de B&YOU, offre de téléphonie mobile commercialisée exclusivement sur internet.

### LES ATOUTS DU GROUPE

**Un actionariat stable.** La présence d'actionnaires stables au sein de son capital permet à Bouygues de privilégier une vision stratégique à long terme. Ses deux principaux actionnaires sont les collaborateurs du Groupe et SCDM, holding de Martin et Olivier Bouygues.

## ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE BOUYGUES

au 31 décembre 2012





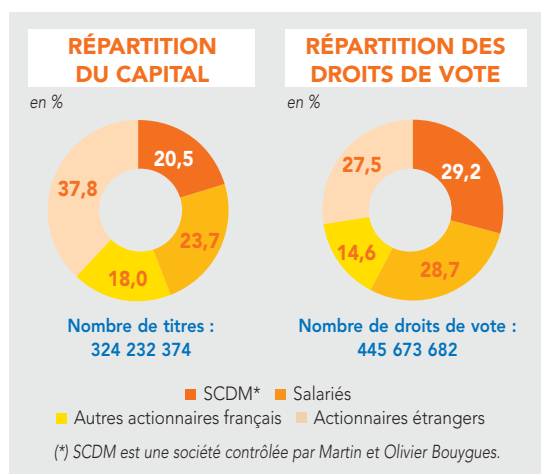
Chantier du tunnel du port de Miami (États-Unis)

- Au 31 décembre 2012, SCDM détenait 20,5 % du capital et 29,2 % des droits de vote.
- Au 31 décembre 2012, plus de 60 000 de ses collaborateurs étaient actionnaires de Bouygues, ce qui permet à Bouygues de tenir la première place parmi les sociétés du CAC 40 qui ont ouvert leur capital à l'épargne salariale. Les salariés détenaient 23,7 % du capital et 28,7 % des droits de vote.

**Une culture d'entreprise forte et originale.** Commune à ses cinq métiers, la culture du Groupe se caractérise par un savoir-faire dans la gestion de projets et un management des équipes reposant sur les principes de sa charte des ressources humaines : le respect, la confiance et l'équité.

## ■ ACTIONNARIAT DU GROUPE

au 31 décembre 2012

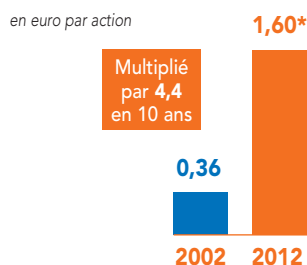


**Un positionnement sur des marchés soutenus par une demande solide.** Dans la construction, les besoins en infrastructures et en logements sont très importants, dans les pays développés comme dans les pays émergents. La demande en matière de construction durable (bâtiments basse consommation ou à énergie positive, éco-quartiers, etc.) est de plus en plus forte. Bouygues a développé sur ces marchés des savoir-faire innovants qui lui confèrent un avantage concurrentiel reconnu. Les marchés français des télécoms et des médias continueront de se développer dans le futur grâce à l'évolution rapide de la technologie et des usages.

**Une structure financière très saine.** Bouygues dispose d'un profil financier solide. Sachant maîtriser ses investissements tout en générant des cash-flows de façon régulière, le Groupe est peu endetté – le ratio d'endettement est de 41 % à fin 2012 – et il dispose d'une très grande liquidité.

Fort de tous ces atouts, Bouygues a distribué un dividende qui a été multiplié par 4,4 sur les dix dernières années, avec un rendement moyen de 7,5 % en 2012.

## ■ ÉVOLUTION DU DIVIDENDE



(\*) proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2013

## L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

### BOUYGUES SOCIÉTÉ MÈRE

#### Martin Bouygues

Président-directeur général

#### Olivier Bouygues

Directeur général délégué

#### Jean-François Guillemin

Secrétaire général

#### Philippe Marien

Directeur financier du Groupe  
Président de Bouygues Telecom

#### Alain Pouyat

Directeur général Informatique  
et Technologies nouvelles

#### Jean-Claude Tostivin

Directeur général adjoint  
Ressources humaines et Administration

### DIRIGEANTS DES CINQ MÉTIERS

#### Yves Gabriel

Président-directeur général  
de Bouygues Construction

#### François Bertière

Président-directeur général  
de Bouygues Immobilier

#### Hervé Le Bouc

Président-directeur général de Colas

#### Nonce Paolini

Président-directeur général de TF1

#### Olivier Roussat

Directeur général de Bouygues Telecom

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Martin Bouygues

#### Olivier Bouygues

Directeur général délégué  
et représentant permanent de SCDM

#### Patricia Barbizet\*

Directeur général  
et administrateur d'Artémis

#### François Bertière

Président-directeur général  
de Bouygues Immobilier

#### Madame Francis Bouygues

#### Georges Chodron de Courcel

Directeur général délégué de BNP Paribas

#### Lucien Douroux\*

Ancien président du conseil de surveillance  
de Crédit Agricole Indosuez

#### Yves Gabriel

Président-directeur général  
de Bouygues Construction

#### Anne-Marie Idrac\*

Ancienne présidente-directrice générale  
de la SNCF

#### Patrick Kron

Président-directeur général d'Alstom

#### Hervé Le Bouc

Président-directeur général de Colas

#### Helman le Pas de Sécheval\*

Directeur général adjoint, secrétaire général  
de Veolia Environnement

#### Colette Lewiner\*

Conseillère du président de Capgemini

#### Sandra Nombret

Représentante des salariés actionnaires

#### Nonce Paolini

Président-directeur général de TF1

#### Jean Peyrelevade\*

Président du conseil de surveillance  
de Leonardo & Co

#### François-Henri Pinault\*

Président-directeur général de PPR

#### Michèle Vilain

Représentante des salariés actionnaires

(\*) administrateur indépendant

## ■ LES EFFECTIFS au 31 décembre 2012

**133 780 COLLABORATEURS**

**77 040**

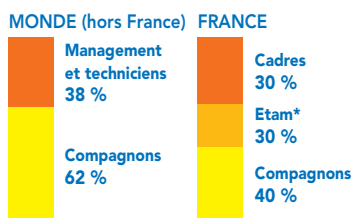
collaborateurs en France  
(58 % des effectifs)

Âge moyen : **39 ans**

Ancienneté moyenne : **11 ans**

**94 %** bénéficient  
d'un contrat permanent

### STATUTS PROFESSIONNELLS



(\*) employés, techniciens, agents de maîtrise

## TRAVAILLER DANS LE GROUPE

### Responsabilités et évolution

Le principe de management du Groupe est celui de la décentralisation.

Les responsabilités sont déléguées au plus près du terrain afin d'être exercées par ceux qui en ont la meilleure connaissance. Les collaborateurs sont ainsi rapidement investis de responsabilités, preuve de la confiance qui leur est accordée.

Bouygues veille à maintenir une priorité aux promotions internes et dépasse chaque année les obligations légales dans le domaine de la formation : en France, l'équivalent de 4,5 % de la masse salariale y est consacré.

Des parcours de formation sont prévus au niveau du Groupe et dans chacun des métiers pour accompagner les collaborateurs.

Plus de 77 000 collaborateurs  
en France



### Mobilité

La mobilité interne, facteur du développement professionnel, est un axe important de la politique de ressources humaines de Bouygues. Outre les dispositifs mis en place par les métiers, le Groupe anime au sein de la société mère une cellule en charge des mobilités entre les métiers et un site intranet qui met en visibilité tous les postes à pourvoir.

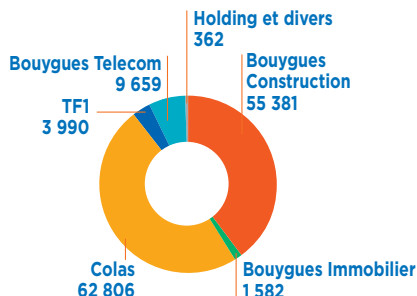
### Vie personnelle, vie professionnelle

Du fait de leur caractère nomade et du fonctionnement en mode projet, les métiers de la construction comportent des contraintes en termes de charge de travail.

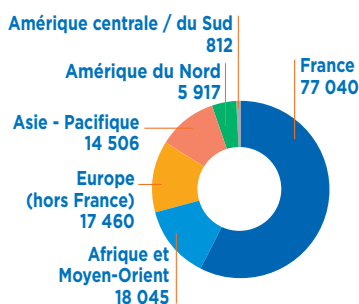
Le Groupe met en place des dispositifs pour que cela ne porte pas préjudice à la vie personnelle des collaborateurs : compte épargne temps, utilisation des nouvelles technologies pour favoriser le travail à distance, partenariats mis en place par certaines filiales avec des réseaux de crèches pour faciliter la garde des enfants.

## LES EFFECTIFS au 31 décembre 2012

### EFFECTIFS DU GROUPE PAR MÉTIER



### EFFECTIFS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



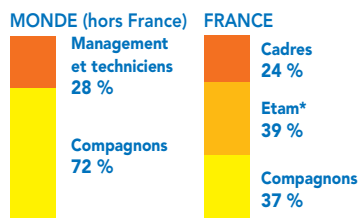
## LE RECRUTEMENT EN 2012

**20 643**

au total dans le monde

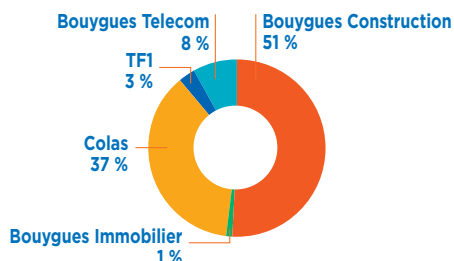
**9 667** en France

### RECRUTEMENT PAR STATUT



(\*) employés, techniciens, agents de maîtrise

### RECRUTEMENT PAR MÉTIER (FRANCE)





## Équité

L'équité de traitement se manifeste par une volonté de récompenser la réussite de chacun, quel que soit son profil ou ses origines. TF1 et Bouygues Telecom sont tous deux titulaires du label Diversité de l'Afnor. D'une façon générale, tous les métiers ont une politique de lutte contre les discriminations portant sur les thèmes de la mixité, de l'âge, du handicap ou des origines.

## PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

### Stratégie énergie - carbone

Afin de mesurer les impacts de ses activités et de mettre en œuvre les actions de réduction prioritaires, Bouygues a publié en 2012 le premier bilan consolidé des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Ce bilan carbone donne au Groupe les informations nécessaires à une politique de diminution de l'intensité carbone de ses activités. Dans cette optique, le Groupe développe par exemple de nouveaux modèles dans la construction, laissant une plus grande part au bois.

### Recyclage et éco-conception

Chaque métier développe le recours au recyclage et à l'éco-conception. Colas intègre le recyclage des matériaux dans la construction routière. Bouygues Construction propose des ouvrages limitant les impacts environnementaux des opérations, depuis leur conception jusqu'à leur déconstruction, et participe à l'élaboration du logiciel du CSTB "Elodie®", outil d'analyse de cycle de vie des bâtiments. Bouygues Telecom met en œuvre des actions telles que l'éco-conception des boutiques.

CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment

Par ailleurs, Bouygues et ses filiales collectent et recyclent leur matériel informatique et électronique, ce qui représente plus de 17 590 équipements en 2012.

### Biodiversité et lutte contre la toxicité

Le pôle Construction s'implique pour préserver la biodiversité. Dans ses carrières et gravières, Colas s'engage, en collaboration étroite avec des naturalistes ou des organisations non gouvernementales, à favoriser et à faciliter la présence des espèces protégées ou menacées et leurs conditions de vie. Ces sites sont par ailleurs réaménagés en fin d'exploitation du gisement.

Chez Bouygues Construction, le GIE Biositiv a été créé en 2012 pour répondre aux enjeux de biodiversité des projets d'infrastructures. L'objectif est de dépasser le cadre des mesures de compensation pour s'orienter vers une stratégie de biodiversité positive (créer de la biodiversité). Biositiv a été retenu par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie comme participant à la stratégie nationale pour la biodiversité (SNB) 2011-2020.

Le pôle Médias et Télécoms, quant à lui, s'engage à travers des actions de sensibilisation à la biodiversité auprès de ses collaborateurs et des téléspectateurs (avec, par exemple, la chaîne Ushuaïa TV).

En matière de lutte contre la toxicité, Bouygues Immobilier et Bouygues Construction mènent une politique au service de la qualité de l'air intérieur de leurs programmes immobiliers.



Réfection des chaussées de l'A54  
à hauteur de Montpellier (Colas)

## PARTICIPER À LA VIE DE LA CITÉ

### Mécénat

La politique de mécénat est menée à l'échelle du Groupe, de ses grands métiers, mais aussi localement avec de nombreuses initiatives citoyennes de proximité. Le Groupe prend part à la vie locale partout où il est implanté dans le monde.



Huitième promotion  
de la Fondation Francis Bouygues

Au niveau de la société mère, la politique de mécénat de Bouygues couvre essentiellement trois champs d'intervention : le social, la culture et l'éducation. Une attention particulière est accordée aux projets soutenus par les collaborateurs. Depuis 2005, la **Fondation Francis Bouygues** a donné un coup de pouce à plus de 400 bacheliers motivés mais confrontés à des difficultés financières. Ils peuvent ainsi poursuivre des études supérieures, encouragés par leurs parrains et marraines, tous collaborateurs du Groupe.

## ■ INNOVATION ET TRAVAIL COLLABORATIF

*Le groupe Bouygues s'appuie sur une démarche transversale d'innovation axée sur le respect de l'environnement. En complément des équipes de recherche et d'innovation présentes dans les filiales, le e-lab, équipe spécialisée présente au niveau du Groupe, intervient dans la conception de produits et de services innovants, et mène une réflexion sur l'énergie. L'offre Energy-Pass® de Bouygues Construction, outil de maîtrise des charges dans les bâtiments neufs qui a reçu le soutien financier de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), a ainsi été développée par cette équipe.*

*Le e-lab organise régulièrement des Matinées de l'innovation sur des sujets divers tels que "Innover dans les grands projets", "Design et innovation" ou "Achat et innovation". Elles s'adressent à 500 managers des différents métiers du Groupe, en charge de la recherche, de l'innovation, de la technique et aussi du marketing et de la stratégie.*

*Le groupe Bouygues favorise la mutualisation des savoir-faire et encourage les réseaux entre collaborateurs. Ainsi, un site collaboratif baptisé BYpedia, particulièrement utilisé sur la thématique environnementale, est accessible à tous les collaborateurs. Développé en interne, il a reçu le Prix Cegos de "l'entreprise collaborative 2012", catégorie "Communautés et travail collaboratif".*

Retrouvez plus d'informations et d'indicateurs sur le site internet du groupe Bouygues

[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
En savoir plus ➤

# FAITS MARQUANTS EN 2012

## EXCELLENTE ACTIVITÉ COMMERCIALE DANS LE BTP

Avec une croissance moyenne de 13 % par an sur les trois dernières années, le carnet de commandes de Bouygues Construction atteint un niveau historique de 17,1 milliards d'euros à fin décembre 2012.

De grands contrats ont été gagnés en 2012 en France comme à l'international, tels que le Palais de Justice de Paris, le contournement ferroviaire de Nîmes-Montpellier, le pont reliant Hong Kong à Zhuhai et Macao, ou encore la construction de la plus haute tour de Thaïlande, la tour MahaNakhon.

## ANNÉE DE TRANSFORMATION POUR BOUYGUES TELECOM

Face à l'arrivée d'un quatrième opérateur et à la montée en puissance des offres sans engagement et sans terminal vendues sur internet, Bouygues Telecom a mis en œuvre un plan de transformation de son activité Mobile incluant le repositionnement et la simplification de ses offres, des cessions d'actifs et un plan d'économies de coûts de 300 millions d'euros d'ici fin 2013.

Bouygues Telecom s'appuie également sur la forte croissance de son activité Fixe et innove avec Bbox Sensation.

## COLAS POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT

Colas lance une nouvelle organisation de ses activités routières en France et développe ses relais de croissance dans les zones porteuses d'Amérique du Nord et d'Australie, ainsi que dans l'activité ferroviaire.

Colas a ainsi remporté le contrat d'extension du métro d'Alger, après ceux de Los Teques au Venezuela et Kuala Lumpur en Malaisie, et acquis la société Pullman Rail, spécialisée dans la maintenance et la réparation de matériel ferroviaire au Royaume-Uni.

## BOUYGUES IMMOBILIER SE RENFORCE SUR L'IMMOBILIER VERT

Alors que ses réservations de logements reflètent le fort recul du marché français, Bouygues Immobilier gagne des contrats sur le marché de l'immobilier d'entreprise grâce à son avance en matière d'innovation verte : immeubles à énergie positive avec Green Office® à Nanterre et à Rueil-Malmaison, projets de réhabilitation (Rehagreen®) ou encore développement de quartiers durables comme Hikari à Lyon et IssyGrid® en région parisienne.

## REDÉPLOIEMENT DE TF1

Dans un marché publicitaire dégradé, TF1 poursuit le développement de ses activités de diversification, relais de croissance au sein du groupe, tout en lançant la phase II de son plan d'optimisation visant 85 millions d'euros d'économies récurrentes d'ici fin 2014.

TF1 a également signé un partenariat stratégique avec Discovery Communications sur trois domaines clés : Eurosport, l'offre de télévision payante en France et la création de contenus.

Discovery Communications est le premier groupe média au monde dans le domaine de l'édition de documentaires, reportages et magazines visibles à travers 153 chaînes de télévision dans le monde, dont Discovery Channel.

**Bbox Sensation • ÉDITION DARTY**  
LA BOX NOUVELLE GÉNÉRATION  
AVEC LES SERVICES EXCLUSIFS DARTY

**DARTY** Bbox Sensation • Édition Darty  
en vente exclusivement dans  
LES 226 MAGASINS DARTY

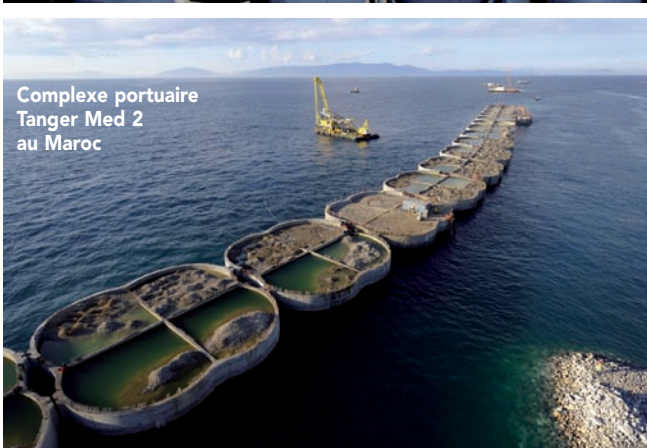
**Bouygues Telecom**

Offres soumises à conditions en France métropolitaine selon éligibilité de votre ligne fixe

Projet de la tour  
MahaNakhon  
à Bangkok (Thaïlande)



Série Pan Am  
sur la chaîne HD1



Complexe portuaire  
Tanger Med 2  
au Maroc



Maintenance et  
rénovation ferroviaire  
au Royaume-Uni



Green Office®  
à Rueil-Malmaison

## ■ L'ANNÉE EN CHIFFRES

**1,3 milliard d'euros** pour le contrat en partenariat public-privé du contournement ferroviaire de Nîmes-Montpellier auquel participent Bouygues Construction, Colas et Alstom.

**1 078 000** clients ont rejoint B&YOU, l'inventeur en 2011 du premier forfait 24/24 sans engagement à moins de 25 euros, vendu sur internet.

**4** chaînes sur la TNT gratuite. Avec HD1, TF1 consolide son offre de télévision et enregistre une part d'audience de 28,4 %\* pour l'ensemble des chaînes du groupe TF1.

(\* ) individus 4 ans et plus. Source : Médiamat 2012 de Médiamétrie

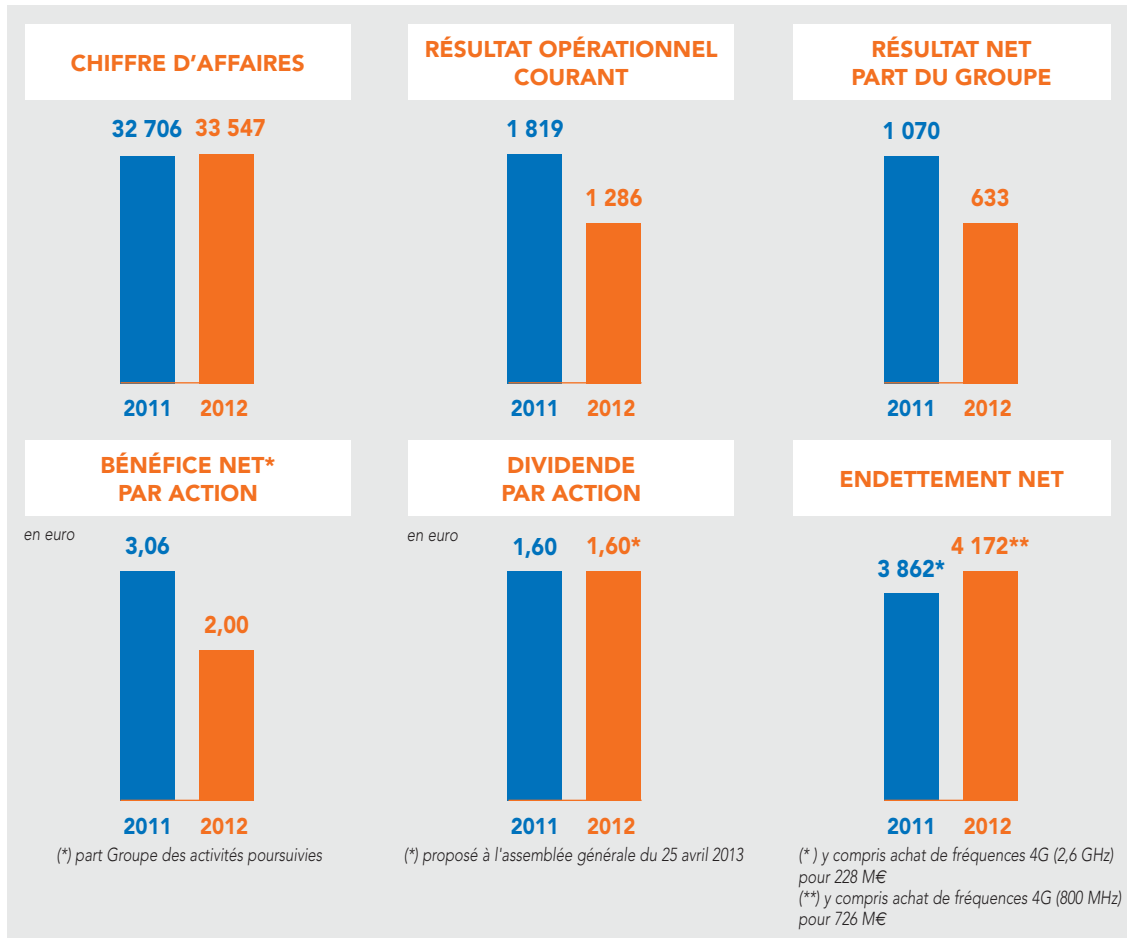
**76,9 kWh/m<sup>2</sup>/an** d'énergie produite à partir de sources renouvelables pour une consommation de 70,8 kWh/m<sup>2</sup>/an : au cours de sa première année d'utilisation, Green Office® Meudon, premier immeuble de bureaux de grande envergure à énergie positive en France, a tenu ses promesses.

**23,7 %** du capital détenu par les collaborateurs du Groupe. Bouygues est la première société du CAC 40 par l'importance de l'actionariat salarié.

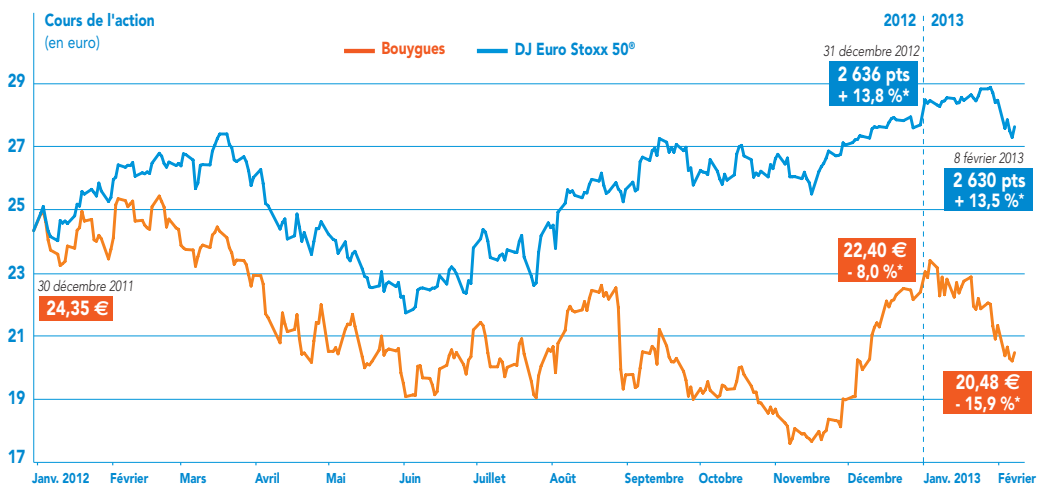
# CHIFFRES CLÉS 2012 DU GROUPE

Alstom est consolidé par mise en équivalence : contribution au résultat net uniquement.

(en millions d'euros)



## ÉVOLUTION BOURSIÈRE DEPUIS FIN 2011

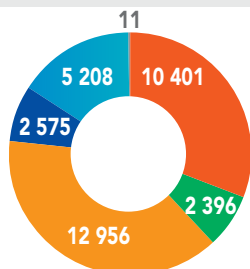


## ■ CONTRIBUTION PAR MÉTIER

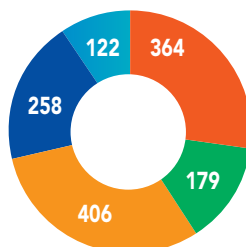
Alstom est consolidé par mise en équivalence : contribution au résultat net uniquement.

(en millions d'euros)

### CHIFFRE D'AFFAIRES 33 547 M€

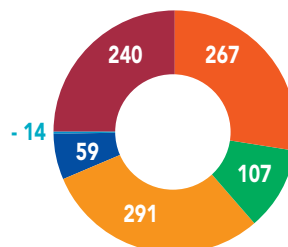


### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT<sup>a</sup> 1 286 M€



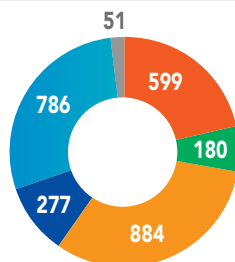
(a) Le résultat opérationnel courant Holding et divers est de (43) M€.

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE<sup>b</sup> 633 M€

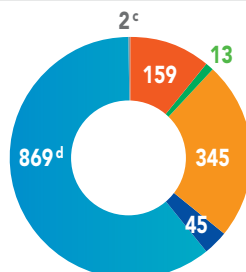


(b) Le résultat net Holding et divers est de (317) M€.

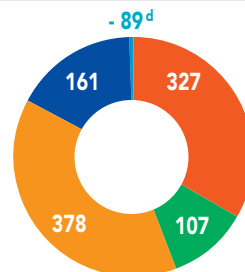
### CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT 2 777 M€



### INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION NETS 1 433<sup>d</sup> M€



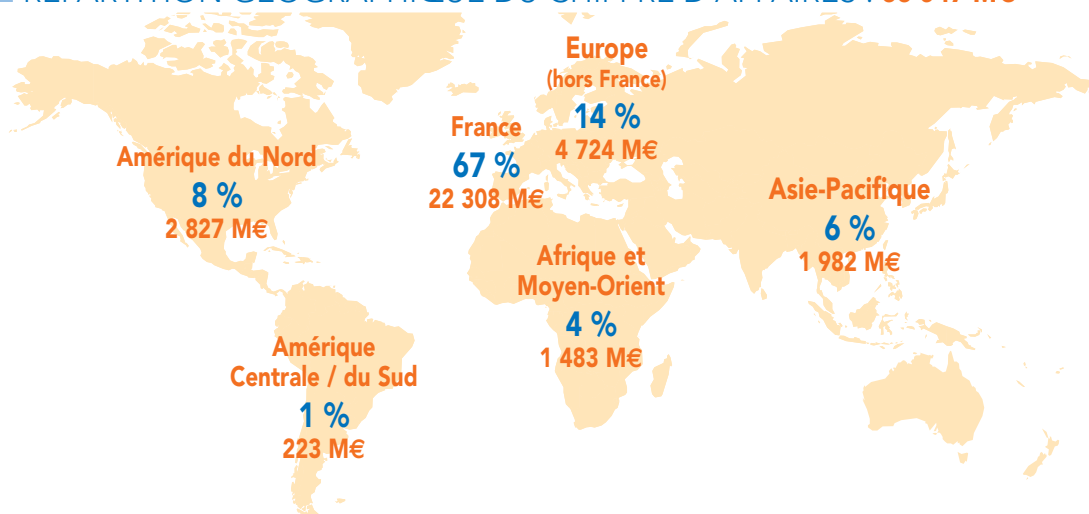
### CASH-FLOW LIBRE<sup>e</sup> 724<sup>d</sup> M€



(c) hors prise en compte de la capitalisation des frais financiers des fréquences 4G pour 30 M€. (d) hors investissement dans les fréquences 4G (726 M€ pour le total et 6% M€ pour Bouygues Telecom) et cessions exceptionnelles d'actifs pour 207 M€. (e) Cash-flow libre = CAF - coût de l'endettement financier net - impôt - investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du Besoin en fonds de roulement (BFR). Le cash-flow libre Holding et divers est de (160) M€, hors prise en compte de la capitalisation des frais financiers des fréquences 4G pour 30 M€.

■ Bouygues Construction ■ Bouygues Immobilier ■ Colas ■ TF1 ■ Bouygues Telecom ■ Holding et divers ■ Alstom

## ■ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES : 33 547 M€



# COMPTES 2012 RÉSUMÉS

## ■ BILAN CONSOLIDÉ au 31 décembre

ACTIF (en millions d'euros)	2011	2012
• Immobilisations corporelles et incorporelles	7 751	8 337
• Goodwill	5 580	5 648
• Actifs financiers non courants	5 855	5 913
• Autres actifs non courants	256	272
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>19 442</b>	<b>20 170</b>
• Actifs courants	12 042	12 073
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 415	4 487
• Instruments financiers*	23	24
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>15 480</b>	<b>16 584</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>34 922</b>	<b>36 754</b>

(\*) couverture des dettes financières en juste valeur

PASSIF (en millions d'euros)	2011	2012
• Capitaux propres (part du Groupe)	8 361	8 578
• Intérêts minoritaires	1 317	1 500
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>9 678</b>	<b>10 078</b>
• Dettes financières non courantes	6 807	7 502
• Provisions non courantes	1 865	2 173
• Autres passifs non courants	203	170
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>8 875</b>	<b>9 845</b>
• Dettes financières courantes	216	951
• Passifs courants	15 876	15 650
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	239	189
• Instruments financiers*	38	41
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>16 369</b>	<b>16 831</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>34 922</b>	<b>36 754</b>
• Endettement financier net	3 862	4 172

## ■ COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2011	2012
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>32 706</b>	<b>33 547</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>1 819</b>	<b>1 286</b>
• Autres produits et charges opérationnels	38	(166)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 857</b>	<b>1 120</b>
• Coût de l'endettement financier net	(277)	(290)
• Autres produits et charges financiers	(13)	11
• Charge d'impôt	(528)	(330)
• Quote-part du résultat net des entités associées	198	217
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>1 237</b>	<b>728</b>
• Part des intérêts minoritaires	(167)	(95)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)</b>	<b>1 070</b>	<b>633</b>

## ■ FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2011	2012
<b>Flux nets liés à l'activité</b>		
• Capacité d'autofinancement	3 325	2 777
• Impôts décaissés sur la période	(399)	(378)
• Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(56)	42
<b>A - TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>2 870</b>	<b>2 441</b>
<b>Flux nets liés aux investissements</b>		
• Investissements nets d'exploitation	(1 886) <sup>a</sup>	(1 952) <sup>b</sup>
• Autres flux liés aux investissements	9	(201)
<b>B - TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(1 877)</b>	<b>(2 153)</b>
<b>Flux nets liés au financement</b>		
• Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	(694)	(608)
• Autres flux liés au financement	(2 431) <sup>c</sup>	1 436
<b>C - TRÉSORERIE RÉSULTANT DU FINANCEMENT</b>	<b>(3 125)</b>	<b>828</b>
<b>D - VARIATIONS DES COURS DE DEVISES ET AUTRES</b>	<b>26</b>	<b>6</b>
<b>VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)</b>	<b>(2 106)</b>	<b>1 122</b>
• Autres flux non monétaires	-	-
<b>TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>5 282</b>	<b>3 176</b>
<b>TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>3 176</b>	<b>4 298</b>

(a) dont (228) M€ pour les fréquences 4G (2,6 GHz)

(b) dont (726) M€ pour les fréquences 4G (800 MHz)

(c) dont réduction de capital liée à l'OPRA : (1 250) M€

[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
En savoir plus ➤

# L'ANNÉE 2012 DANS LES MÉTIERS DU GROUPE

LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE  
BOUYGUES EN 2012 S'ÉLÈVE À  
33,5 MILLIARDS D'EUROS (+ 3 %).  
COMME ATTENDU, LES PERFORMANCES  
OPÉRATIONNELLES REFLÈTENT  
PRINCIPALEMENT LE BOULEVERSEMENT  
DU MARCHÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS  
MOBILES.



Le chiffre d'affaires de **Bouygues Construction** s'élève à 10 640 millions d'euros, en hausse de 9 % et de 4 % à périmètre et change constants. Grâce à la bonne exécution des contrats en cours, la marge opérationnelle courante est solide à 3,4 %. Le résultat net s'établit à 267 millions d'euros, en croissance de 18 %.



Le chiffre d'affaires de **Bouygues Immobilier** ressort à 2 396 millions d'euros, en baisse de 3 %. La marge opérationnelle courante s'établit à 7,5 % et reflète l'impact des mesures d'ajustement face à la baisse des réservations de logements dans un marché français en fort recul. Le résultat net est en baisse de 11 % à 107 millions d'euros.



Le chiffre d'affaires de **Colas** progresse de 5 % à 13 036 millions d'euros et de 3 % à périmètre et change constants. Le résultat opérationnel courant s'élève à 406 millions d'euros, en baisse de 60 millions d'euros. Cette évolution s'explique par des pertes sur l'activité de ventes de produits pétroliers raffinés et par une baisse de rentabilité aux États-Unis. Cependant, l'objectif de retour à l'équilibre des résultats est atteint en Europe centrale. Et la bonne performance de l'activité routière en France au quatrième trimestre a permis de rattraper les retards liés aux conditions climatiques défavorables du premier semestre et de stabiliser la marge opérationnelle sur l'année. Le résultat net ressort à 302 millions d'euros (- 10 % par rapport à 2011).



Le chiffre d'affaires de **TF1** est stable à 2 621 millions d'euros. Le recul du chiffre d'affaires publicitaire (- 3 % pour le groupe) est compensé par la progression des autres activités (+ 6 % par rapport à 2011) mais pèse sur le résultat opérationnel courant qui s'établit à 258 millions d'euros (- 9 % par rapport à 2011). À 210 millions d'euros, le résultat opérationnel inclut 48 millions d'euros de charges non courantes liées à la phase II du plan d'optimisation. Le résultat net ressort à 136 millions d'euros, en baisse de 26 %.



Le chiffre d'affaires total et le chiffre d'affaires réseau de **Bouygues Telecom** diminuent de 9 % et s'établissent respectivement à 5 226 millions d'euros et 4 631 millions d'euros. Le chiffre d'affaires réseau Haut Débit Fixe est en forte croissance à 627 millions d'euros (+ 51 % par rapport à 2011).

Les résultats financiers sont en forte baisse suite au bouleversement du marché français du Mobile en 2012 mais sont conformes aux anticipations. L'EBITDA est en ligne avec l'objectif à 908 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant ressort à 122 millions d'euros et reflète la baisse de l'EBITDA et la hausse des amortissements et des dotations nettes aux provisions.

À 4 millions d'euros, le résultat opérationnel de l'année 2012 inclut 118 millions d'euros de charges non courantes. Le résultat net est une perte de 16 millions d'euros.

Toutes les mesures du plan de transformation lancé en 2012 ont été mises en œuvre dans le calendrier prévu et 151 millions d'économies ont déjà été réalisées en 2012. Les 300 millions d'euros d'économies annoncés pour 2013 sont sécurisés.

# INDICATEURS DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
En savoir plus ➤

LES MÉTIERS DE BOUYGUES, PAR DELÀ LEUR DIVERSITÉ, PARTAGENT UNE MÊME EXIGENCE EN TERMES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE. DES INDICATEURS CHIFFRÉS ATTESTENT DES RÉSULTATS DES POLITIQUES SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE.

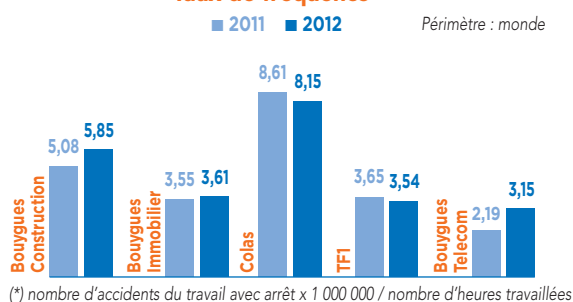
## ■ SANTÉ ET SÉCURITÉ

*L'hygiène et la sécurité sont des enjeux importants pour toutes les activités.*

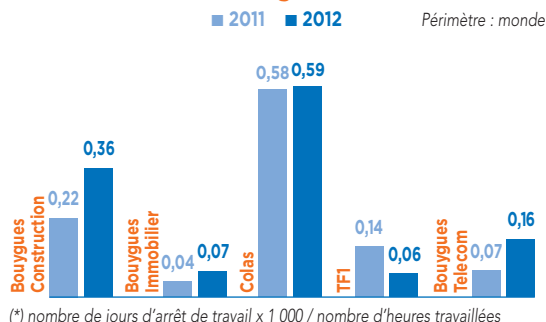
*Les filiales de la construction, notamment, déploient sur les chantiers (lieux recelant par nature des dangers) des efforts de prévention très intenses et obtiennent de bonnes performances dans ce domaine, l'objectif restant toutefois le "zéro accident".*

- Des programmes de formation ambitieux sont en outre déployés par Colas et Bouygues Construction sur les sujets de santé et, tout particulièrement, la lutte contre les addictions.
- La prévention du risque routier et des risques psychosociaux fait, par ailleurs, l'objet d'actions dans tous les métiers.

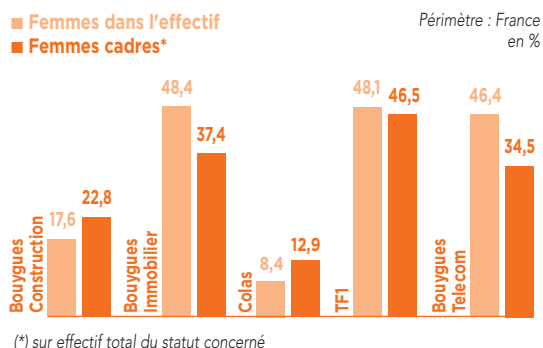
### ACCIDENTS DU TRAVAIL Taux de fréquence\*



### Taux de gravité\*



## LES FEMMES DANS LE GROUPE



## ■ POLITIQUE DE MIXITÉ

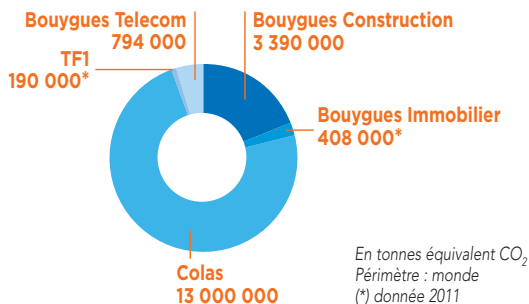
*La promotion de la mixité est un objectif partagé par toutes les filiales.*

*Le secteur de la construction ayant toujours été majoritairement masculin, l'enjeu pour Bouygues Construction et Colas est d'augmenter leur attractivité auprès des candidates à l'embauche. Ces entreprises mènent des campagnes de communication au sein du monde universitaire et scolaire.*

*Plus généralement, toutes les entreprises du Groupe ont entrepris des actions pour améliorer la place des femmes dans le management.*

## ■ ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

**ÉVALUATION CONSOLIDÉE :**  
17 782 000 tonnes éq. CO<sub>2</sub>



Afin de mesurer les impacts de ses activités et de définir le plan d'actions de réduction, le Groupe a fait en 2011 un premier exercice volontaire de consolidation de ses émissions de gaz à effet de serre pour l'ensemble de ses métiers.

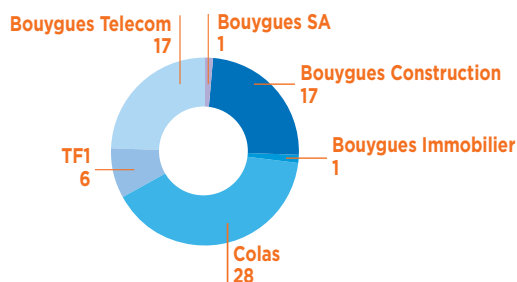
Ont été calculées :

- les émissions liées aux énergies nécessaires à son activité : énergies fossiles, carburants, électricité ;
- les autres émissions indirectes (déplacements de personnes, matériaux – acier, béton, bitume – et services intrants, fret, amortissement des équipements et traitement des déchets).

## ■ RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La démarche d'innovation du Groupe repose sur le développement de nouveaux produits et matériaux, procédés ou services, qui prennent en compte le respect de l'environnement. Bouygues s'appuie sur les laboratoires de recherche de ses filiales. En complément, il existe une équipe spécialisée, le e-lab, au service du Groupe. Agitateurs d'idées, ses ingénieurs développent des innovations, souvent dans le domaine du développement durable.

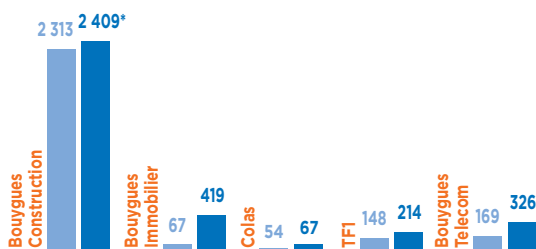
**COÛTS DE R&D**  
en millions d'euros



## ■ ACHATS RESPONSABLES

**NOMBRE DE FOURNISSEURS ÉVALUÉS**  
Ecovadis + questionnaire TPE/PME

■ 2011 ■ 2012



(\* ) Changement de périmètre en 2012.

La même méthode de calcul a été appliquée sur l'exercice 2011.

Un comité Achats responsables promeut l'application des principes du développement durable à toutes les étapes du processus : en amont à l'aide de cartographies et d'analyse des risques, lors de la sélection des fournisseurs (insertion de critères RSE pour les produits et services), à l'étape de la contractualisation (insertion de la charte RSE fournisseurs élaborée en 2009), et enfin, lors de l'exécution du contrat (évaluations de la performance RSE du fournisseur et, ponctuellement, des audits).

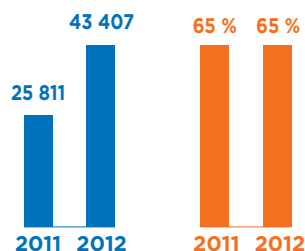
RSE : responsabilité sociale de l'entreprise

## ■ GESTION DES DÉCHETS

En matière de recyclage des déchets, le Groupe s'appuie sur les dispositions prises dans le cadre de ses certifications selon la norme Iso 14001 et a mis en place des actions spécifiques transverses. Ainsi, Bouygues et ses filiales ont amélioré le traitement de leurs déchets d'équipements électroniques et informatiques grâce à un partenariat avec l'entreprise adaptée ATF Gaia.

**COLLECTE ET RECYCLAGE**

■ Nombre d'équipements\* collectés cumulé  
■ Équipements\* réemployés



(\* ) déchets d'équipements électriques et électroniques

# ZOOM SUR LA CONSTRUCTION

BOUYGUES CONSTRUCTION (BTP, ÉNERGIES ET SERVICES), BOUYGUES IMMOBILIER (PROMOTION IMMOBILIÈRE) ET COLAS (INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT) REPRÉSENTENT LES ACTIVITÉS DE LA CONSTRUCTION DU GROUPE BOUYGUES, UN LEADER MONDIAL DANS SON SECTEUR.

Sur l'année 2012, les métiers de la construction du Groupe ont réalisé un **chiffre d'affaires total** de 25,8 milliards d'euros, en hausse de 6 % par rapport à 2011. Leur dynamisme commercial se traduit par un **carnet de commandes** de 26,8 milliards d'euros, en augmentation de 8 %.

Très présent à l'international, Bouygues est engagé dans une démarche de construction durable à travers ses trois métiers et se distingue par sa capacité à proposer des solutions innovantes à forte valeur ajoutée à ses clients.

## DES SOLUTIONS ADAPTÉES AUX BESOINS DES CLIENTS

Les métiers de la construction de Bouygues sont reconnus par leurs clients pour **leur savoir-faire à forte technicité**. Grâce à son expertise dans la construction de tunnels en milieu urbain et de ponts, Bouygues Construction a, par exemple, remporté d'importants contrats à Hong Kong, comme la construction du gigantesque pont entre Hong Kong et Macao.

L'adaptation à ses marchés est aussi une force. Bouygues Immobilier se positionne, par exemple, sur les logements d'entrée et de milieu de gamme, ce qui lui a permis

d'accroître régulièrement sa part de marché en France depuis 2005.

Bouygues, à travers les métiers de son pôle Construction, se distingue par sa capacité à développer **des offres complètes à forte valeur ajoutée pour le client**, comme les **PPP** (partenariats public-privé) intégrant la conception, la maintenance et le financement (ministère français de la Défense, Palais de Justice de Paris, ligne LGV de contournement Nîmes-Montpellier en association avec **Alstom**). Il s'attache aussi à développer des **marchés porteurs de croissance**. Colas a ainsi un savoir-faire reconnu dans les transports urbains : il a notamment gagné en 2012 un nouveau contrat pour le métro d'Alger.

## UNE DÉMARCHE DE CONSTRUCTION DURABLE

La **rénovation énergétique** est le principal enjeu du secteur de la construction. En raison du renchérissement de l'énergie, c'est l'ensemble du parc ancien qui doit être reconfiguré à terme. Bouygues Construction (avec la réhabilitation emblématique de son siège Challenger) et Bouygues Immobilier (avec la démarche ReHagreen®) se sont positionnés comme acteurs incontournables dans ce domaine.

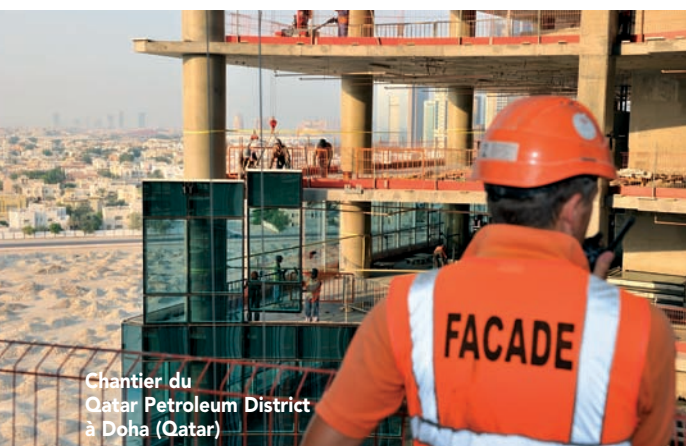
En matière de construction neuve, le Groupe est spécialiste des **bâtiments à énergie positive**. Conçu et commercialisé par Bouygues Immobilier, Green Office® Meudon produit plus d'énergie qu'il n'en consomme.

Pour demain, Bouygues Construction travaille sur un concept de bâtiment autonome conçu et construit pour être indépendant du réseau collectif (ABC : *Autonomous Building Concept*).

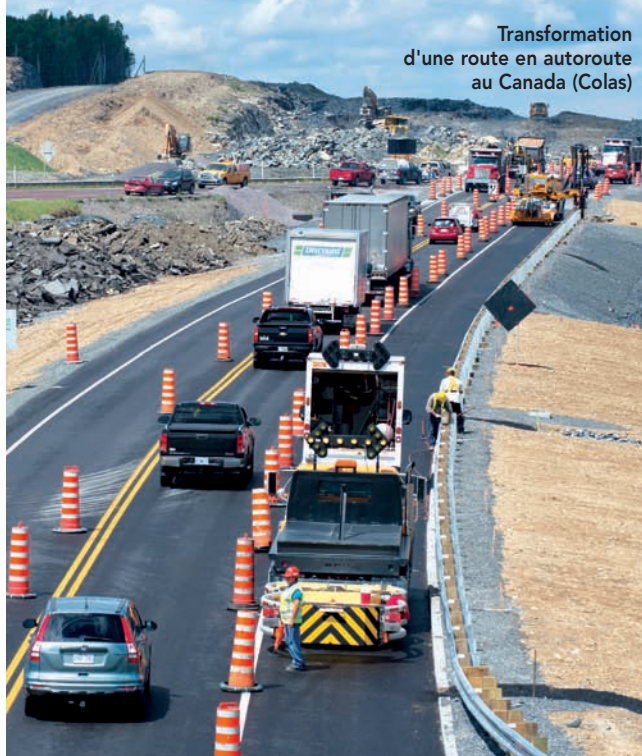
Pour le neuf et l'ancien, l'entreprise a aussi mis au point les contrats de performance énergétique (CPE), outils de gestion de la performance énergétique éventuellement assortis de garanties contractuelles.

Le groupe Bouygues développe en outre des concepts d'**éco-quartiers**, comme l'opération Ginko à Bordeaux ou Hikari à Lyon, dans le cadre du concept UrbanEra® de Bouygues Immobilier, et de **réseaux d'énergie intelligents** tels qu'IssyGrid® à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).

La **route respectueuse de l'environnement** est aussi une réalité. Colas assure la promotion efficace du recyclage des matériaux de construction. Il propose des enrobés dont la production est moins consommatrice d'énergie et une gamme de produits dont les composants pétroliers



Chantier du  
Qatar Petroleum District  
à Doha (Qatar)



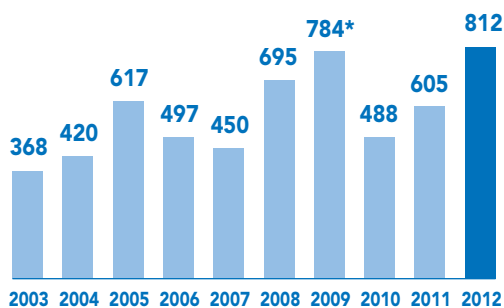
sont remplacés par des matières premières végétales. Des enrobés spéciaux sont, par ailleurs, conçus pour limiter la pollution sonore.

## UNE PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL FORTE ET DIVERSIFIÉE

Dans les métiers de la construction, Bouygues est présent dans plus de 80 pays. D'importants contrats ont été remportés depuis plusieurs années sur tous les continents. Ainsi, 45 % du chiffre d'affaires de Bouygues Construction et Colas a été réalisé à l'international.

## ■ INDICATEUR

### CASH-FLOW LIBRE DU PÔLE CONSTRUCTION en millions d'euros



(\*) hors cession partielle du pôle délégation de service public Axione par Bouygues Construction pour 163 M€

Le cash-flow libre se définit comme la capacité du pôle Construction à dégager un excédent de trésorerie, après avoir financé le coût de la dette, les impôts et les investissements d'exploitation nets. Calcul effectué avant variation du Besoin en fond de roulement (BFR).

## ■ 2012 À LA LOUPE

**Offre à valeur ajoutée.** En février 2012, la société de projet Arelia, qui comprend deux filiales de Bouygues Construction, a remporté le contrat du futur Palais de Justice de la Ville de Paris. Bouygues Bâtiment Ile-de-France sera en charge de la conception et la construction, Exprimm (Bouygues Energies & Services) en assurant l'exploitation et la maintenance pendant 27 ans. Début des travaux à l'été 2013.

**Énergie.** En avril 2012, Bouygues Immobilier a lancé à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) IssyGrid®, premier réseau de quartier intelligent (smart grid). Pour suivre les consommations énergétiques du foyer et les piloter à distance, il s'est appuyé sur Bouygues Telecom qui a équipé dix appartements tests. Le système a été conçu par Embix, la société commune Bouygues/Alstom, en charge de consolider ces informations.

**Transport urbain.** À Alger, le projet d'extension de la ligne 1 du métro, remporté en groupement par Colas Rail, porte sur quatre kilomètres de ligne et quatre stations, et consiste en la réalisation de l'ensemble du système de transport et l'aménagement des stations. Mise en service prévue en novembre 2014.



# ACTEUR GLOBAL DE LA CONSTRUCTION

BOUYGUES CONSTRUCTION EST UN ACTEUR MONDIAL DU BÂTIMENT, DES TRAVAUX PUBLICS, DES ÉNERGIES ET DES SERVICES. SON SAVOIR-FAIRE EST RECONNU À TOUTES LES ÉTAPES DES PROJETS : FINANCEMENT, CONCEPTION, CONSTRUCTION, EXPLOITATION ET MAINTENANCE.

## Excellente activité commerciale

En 2012, la **prise de commandes** a atteint un niveau record (12 milliards d'euros). Elle représente en France 7,2 milliards d'euros, portée notamment par la conclusion de deux très grandes affaires (Palais de Justice de Paris, contournement ferroviaire de Nîmes-Montpellier).

À l'international, elle est de 4,8 milliards d'euros avec neuf affaires de plus de 100 millions d'euros. Les bâtiments avec un engagement **de labellisation ou certification environnementale** représentent 57 % de la prise de commandes.

## Solides performances opérationnelles

Réparti entre bâtiment et travaux publics (86 %) et énergies et services (14 %), le **chiffre d'affaires** est en progression de 9 % par rapport à 2011. L'international (47 % du chiffre d'affaires) comme la France contribuent à cette croissance, en hausse respectivement de 13 % et 5 %. La **marge opérationnelle** se maintient à un bon niveau (3,4 % du chiffre d'affaires) et le **résultat net** connaît une forte progression (+18 % par rapport à 2011).

## Une forte visibilité

Fin 2012, le **carnet de commandes**, en progression de 12 % sur un an, s'élève à 17,1 milliards d'euros (dont 45 % à l'international). **L'activité acquise fin 2012 pour 2013** s'établit à 8,5 milliards d'euros et couvre 79 % de l'objectif 2013 de chiffre d'affaires.

## COLLABORATEURS

**55 381**

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

**10 640 M€** (+ 9 %)

## MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

**3,4 %** (- 0,2 point)

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

**267 M€** (+ 18 %)

## CARNET DE COMMANDES

**17,1 Md€** (+ 12 %)

## OBJECTIF

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

**10 700 M€** (+ 1 %)

## FAITS MARQUANTS 2012

**Contrats majeurs signés :** Palais de Justice de Paris (823 M€)

- Contournement ferroviaire de Nîmes-Montpellier (733 M€)
- Pont Hong Kong - Zhuhai - Macao (607 M€).

**Ouvrages en cours :**

- Qatar Petroleum District à Doha
  - Ministère français de la Défense à Paris.
- Ouvrages livrés :** liaison ferroviaire de Gautrain en Afrique du Sud • Quartier général pour la Gendarmerie royale au Canada.

**Construction durable :** représente 49 % du budget de Recherche-Développement (46 % en 2011)

En croissance de 16 %, le carnet à exécuter au-delà de 2013 représente 51 % du total et offre une forte visibilité sur l'activité future. La **profondeur du carnet de commandes** de Bouygues Construction, sa **grande capacité d'adaptation**, ainsi que sa **structure financière saine**, sont de solides atouts dans un environnement économique incertain.

Bouygues Construction poursuivra son développement dans les zones les plus dynamiques en proposant à ses clients **des solutions globales et innovantes**, notamment en matière de performance énergétique et environnementale.

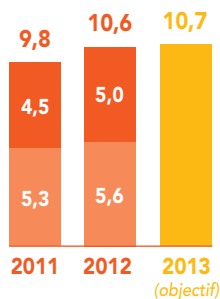


Vue aérienne du futur pont  
qui reliera Hong Kong à Macao et Zhuhai

## CHIFFRE D'AFFAIRES

en milliards d'euros

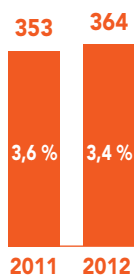
■ International  
■ France



## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

COURANT (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %



## RÉSULTAT NET\*

en millions d'euros



(\*) Part du Groupe

## TRÉSORERIE NETTE

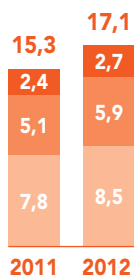
en milliards d'euros



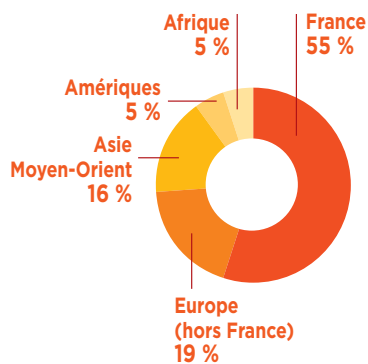
## CARNET DE COMMANDES

en milliards d'euros

■ Part au-delà de 5 ans  
■ Part de 2 à 5 ans  
■ Part à moins d'un an



## CARNET DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE





Sur le chantier  
du ministère  
de la Défense à Paris

## ■ OPÉRATIONS À FORTE VALEUR AJOUTÉE

En 2012, les prises de commandes des grands projets du Palais de Justice de Paris et du contournement ferroviaire de Nîmes-Montpellier illustrent l'expertise acquise par Bouygues Construction dans les contrats de partenariat (conception, construction, exploitation). Aujourd'hui, les projets tels que celui du contournement de Nîmes-Montpellier, remporté avec Colas et Alstom, doivent combiner expertise industrielle et environnementale. L'ensemble immobilier de 100 000 m<sup>2</sup> accompagnant la reconfiguration en cours du célèbre stade Vélodrome de Marseille témoigne aussi du savoir-faire de Bouygues Construction en développement immobilier.

## ■ UNE VITRINE DE LA CONSTRUCTION DURABLE

Bouygues Construction mise sur l'innovation pour garantir à ses clients des engagements de performance tout au long du cycle de vie d'un ouvrage. Exemple emblématique de sa démarche : son siège Challenger, en cours de rénovation énergétique, vitrine de son savoir-faire. En 2012, Challenger devient le premier bâtiment au monde à obtenir la triple certification LEED® Platinum, BREEAM® et HQE®, offrant une portée internationale à ce projet de rénovation.

L'offre de Bouygues Construction s'est élargie à l'échelle du quartier ou de la ville, à l'image de l'éco-quartier d'Eikenøtt en Suisse, en cours de construction.



Challenger  
à Saint-Quentin-en-Yvelines



Chantier du terminal de croisière de Kai Tak

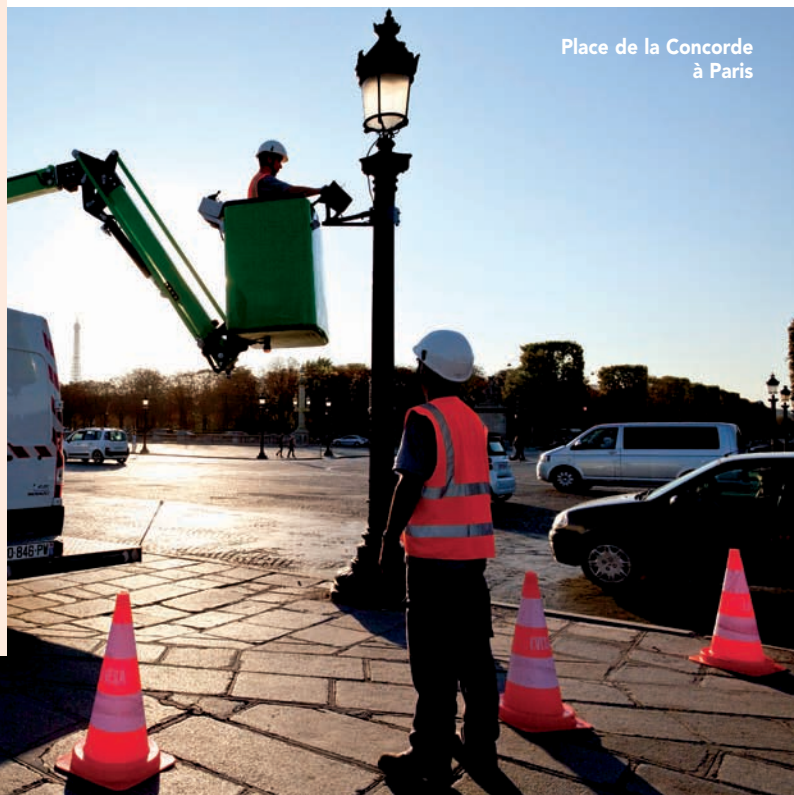
## ■ DÉVELOPPEMENTS À L'INTERNATIONAL

Bouygues Construction intervient sur les cinq continents et peut mobiliser rapidement ses ressources sur les marchés à fort potentiel. L'entreprise s'est récemment renforcée en Grande-Bretagne avec l'acquisition des sociétés Leadbitter et Thomas Vale.

Franchissant la barre symbolique du milliard d'euros d'activité en Asie, Bouygues Construction a poursuivi ses grands chantiers, notamment le complexe sportif SportsHub à Singapour, deux tronçons de tunnels ferroviaires et le terminal de croisière de Kai Tak à Hong Kong. Ce bâtiment de 800 mètres de long sur 150 000 m<sup>2</sup> et trois étages sera achevé en 2013.

## ■ PÔLE ÉNERGIES ET SERVICES : NOUVELLE MARQUE

En 2013, ETDE devient Bouygues Energies & Services pour mieux affirmer son positionnement d'opérateur global de ce marché et sa complémentarité avec les activités de conception-construction de Bouygues Construction. L'entreprise poursuit le développement de ses trois grands métiers : infrastructures de réseaux avec notamment le transport d'énergie (au Gabon par exemple) ; génie électrique et thermique sur des projets complexes comme l'hôpital d'Amiens-Picardie ou le data center d'Enfield au Royaume-Uni ; et *facility management*, afin notamment de générer des revenus récurrents sur le long terme.



Place de la Concorde à Paris

# LEADER DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE EN FRANCE

BOUYGUES IMMOBILIER DÉVELOPPE DES PROJETS DE LOGEMENTS, D'IMMEUBLES DE BUREAUX ET D'AMÉNAGEMENT DE QUARTIERS DURABLES À PARTIR DE TRENTE-CINQ IMPLANTATIONS EN FRANCE ET QUATRE EN EUROPE. EN 2012, L'ENTREPRISE A CONFORTÉ SON POSITIONNEMENT D'ACTEUR ENGAGÉ DE LA VILLE DURABLE.

Grâce aux réservations enregistrées ces dernières années en Logement, le **chiffre d'affaires** de Bouygues Immobilier atteint 2,4 milliards d'euros en 2012. La **marge opérationnelle** et le **résultat net** reflètent principalement l'impact des mesures d'adaptation face à la baisse du marché en 2012.

## Activité Logement

Dans un marché en net recul en 2012, Bouygues Immobilier a enregistré 10 516 réservations de logements (- 29 % par rapport à 2011), dont 9 945 en France. En ligne avec son positionnement "entrée - moyen de gamme", l'entreprise poursuit sa stratégie de conquête des primoaccédants en développant des produits adaptés, à des prix maîtrisés.

## Activité tertiaire

Dans un marché de l'immobilier d'entreprise morose, les réservations de Bouygues Immobilier s'établissent à un bon niveau (581 millions d'euros), permettant un doublement de son **carnet de commandes**. Cette performance valide sa stratégie d'innovation verte qui s'appuie sur :

- La **très haute performance énergétique** avec les Green Office®, immeubles de bureaux à énergie positive aux standards internationaux. Après Meudon, deux projets sont lancés à Rueil-Malmaison et Nanterre.
- La **réhabilitation verte** (démarche Rehagreen®<sup>1</sup>). Deux projets phares sont en cours : le Campus Sanofi Val de

## COLLABORATEURS

1 582

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

2 396 M€ (- 3 %)

## MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

7,5 % (- 0,7 point)

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

107 M€ (- 11 %)

## OBJECTIF

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

2 500 M€ (+ 4 %)

## FAITS MARQUANTS 2012

**Logement** : livraison de la première tranche de l'éco-quartier Ginko à Bordeaux • Plus de 3 200 logements vendus à des bailleurs sociaux.

**Tertiaire** : lancement de projets de réhabilitation : Campus Sanofi Val de Bièvre à Gentilly • Vente du nouveau siège d'Unilever à Rueil-Malmaison • Green Office® Meudon : performances énergétiques meilleures qu'attendu.

**Social** : pourcentage de femmes cadres en légère hausse par rapport à 2011 (37,4 % de l'effectif total cadres)

Bièvre à Gentilly, le projet de La Mondiale à Issy-les-Moulineaux.

- Les **immeubles clés en main** tels que les futures implantations de Clarins à Paris, Schneider Electric à Rueil-Malmaison, Banque Populaire Provençale et Corse à Marseille.

## Innovation

Bouygues Immobilier accompagne les collectivités locales dans le développement de quartiers durables, autonomes en énergie. Dans le cadre de la démarche UrbanEra®, elle a poursuivi les montages du premier îlot mixte à énergie positive Hikari à Lyon Confluence et d'IssyGrid® à Issy-les-Moulineaux. Bouygues Immobilier a aussi créé Aveltys avec Schneider Electric pour garantir la performance énergétique des immeubles neufs ou existants.

(1) Aide le client à définir sa stratégie de réhabilitation, dans le respect de l'héritage architectural de son patrimoine.

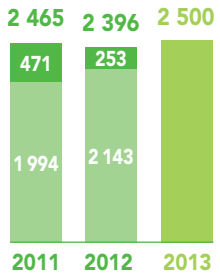
Exemple de la démarche Rehagreen®,  
le futur Campus Sanofi Val de Bièvre  
à Gentilly (Val-de-Marne)



### CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros

- Immobilier d'entreprise\*
- Logement

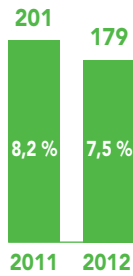


(\*) bureaux et commerces

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

COURANT (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %



### RÉSULTAT NET\*

en millions d'euros



(\*) Part du Groupe

### TRÉSORERIE NETTE

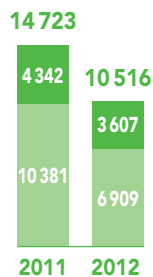
en millions d'euros



### LOGEMENT

en nombre de réservations

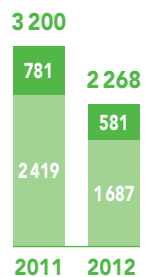
- Blocs
- Unités



### RÉSERVATIONS

en millions d'euros

- Immobilier d'entreprise\*
- Logement



(\*) bureaux et commerces



## ■ RÉHABILITATION EXEMPLAIRE À GENTILLY

Le groupe MACSF, propriétaire d'un ensemble immobilier de 30 000 m<sup>2</sup> à Gentilly, a fait appel à Bouygues Immobilier, dans le cadre de sa démarche Rehagreen®, pour étudier les potentialités de revalorisation de son site de deux hectares et permettre au groupe Sanofi de rester dans la vallée scientifique de la Bièvre en région parisienne. L'espace et les bâtiments existants ont ainsi été entièrement démolis pour faire place à un campus nouvelle génération de 50 000 m<sup>2</sup>, imaginé par le cabinet d'architectes Valode & Pistre. Le site accueillera 3 000 collaborateurs de Sanofi fin 2014.

## ■ HIKARI, PREMIER ÎLOT MIXTE À ÉNERGIE POSITIVE

Bouygues Immobilier, associé à SLC Pitance, le cabinet d'architecture Kengo Kuma and Associates et CRB Architectes, réalise Hikari (lumière en japonais). Cet ensemble de trois bâtiments à usage mixte d'un total de 13 000 m<sup>2</sup> longe la place nautique du nouveau quartier Lyon Confluence. Par son organisation spatiale et la variété de ses équipements, ce projet favorisera la mixité des fonctions et des services. Hikari est le symbole du démonstrateur Lyon Smart Community, reconnu "quartier durable" par le WWF en 2010.





## ■ GREEN OFFICE® MEUDON TIEN T SES PROMESSES

Green Office® Meudon est le premier immeuble de bureaux de grande envergure à énergie positive en France.

Conçu par Bouygues Immobilier et acquis par Scor, il accueille Steria France depuis juillet 2011. L'exploitation et la maintenance font l'objet d'un contrat de performance énergétique (CPE) garanti, avec un engagement sur les consommations et les productions dans des conditions d'usage prédéfinies. Après un an d'exploitation, les données recueillies font apparaître un solde positif entre la production et la consommation énergétique, supérieur aux prévisions.

## ■ UNE OFFRE ADAPTÉE AUX PRIMOACCÉDANTS

En ligne avec son positionnement "entrée - moyen de gamme", Bouygues Immobilier a réalisé un important travail sur les coûts de conception et de construction de ses immeubles.

Dès 2011, son objectif a été, en effet, d'apporter une réponse à la baisse du pouvoir d'achat des ménages en proposant des logements de qualité, en phase avec leur solvabilité.

Ainsi, composé d'appartements familiaux, le programme Symphony à Saint-Fons, commune du Grand Lyon, a été lancé au prix de 2 000 euros le m<sup>2</sup>, en TVA à 7 %.





# UN LEADER MONDIAL DE LA ROUTE

IMPLANTÉ DANS 50 PAYS, COLAS EST PRÉSENT DANS LA CONSTRUCTION ET L'ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT. LE GROUPE, QUI RÉALISE CHAQUE ANNÉE 100 000 CHANTIERS, INTÈGRE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES DANS LA PLUPART DE SES MÉTIERS.

Dans un environnement difficile (conjuncture économique, conditions climatiques défavorables), Colas a réalisé en 2012 un **chiffre d'affaires** en hausse de 5 % par rapport à 2011 et un **résultat net** de 302 millions d'euros (- 10 %). La situation financière reste solide, avec, à fin 2012, un **endettement net** de 170 millions d'euros et des **capitaux propres** de 2 544 millions d'euros. Le **carnet de commandes** est en hausse de 4 % à 6,7 milliards d'euros.

En 2012, Colas a produit 102 millions de tonnes de **granulats** (2,6 milliards de tonnes de réserves autorisées, soit 25 années de production). Avec une production de 1,6 million de tonnes d'**émulsions** et de 42 millions de tonnes d'**enrobés**, Colas occupe le **premier rang mondial** pour ces deux matériaux.

## Activité routière

Le chiffre d'affaires est quasiment stable en **métropole**, en progression en **Europe du Nord** et en baisse en **Europe centrale**. En **Amérique du Nord**, la croissance du chiffre d'affaires reflète principalement le dynamisme des filiales canadiennes. L'activité est en augmentation dans les **départements d'outre-mer** et progresse en **Afrique** et dans l'**Océan Indien**. En **Asie** et en **Australie**, le chiffre d'affaires est en forte croissance.

## Activités de spécialités

Les activités de spécialités connaissent des évolutions différentes : croissance du **Ferroviaire** qui bénéficie d'un bon carnet de commandes ; hausse du chiffre d'affaires de

COLLABORATEURS

62 806

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

13 036 M€ (+ 5 %)

MARGE OPÉRATIONNELLE  
COURANTE

3,1 % (- 0,7 point)

RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE

302 M€ (- 10 %)

CARNET DE COMMANDES

6,7 Md€ (+ 4 %)

## OBJECTIF

CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

13 200 M€ (+ 1 %)

## FAITS MARQUANTS 2012

**Organisation** : lancement d'une nouvelle organisation de l'activité routière en France métropolitaine, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 (sept filiales régionales sous une marque unique, Colas). **Acquisitions** : Pullman Rail au Royaume-Uni • Aguilar (étanchéité) au Chili • Dust-A-Side (travaux miniers) en Afrique du Sud • Rambaud (carrières) en métropole • HCM (sociétés de matériaux de construction) en Nouvelle-Calédonie. **Contrats majeurs** : ligne à grande vitesse Nîmes-Montpellier • Extension de la ligne 1 du métro d'Alger • Entretien de la voirie du centre de Londres

la **Vente de produits pétroliers raffinés** avec l'augmentation du cours du pétrole ; quasi stabilité de la **Sécurité Signalisation routière** à périmètre et change constants, bonne résistance de l'**Étanchéité**, baisse du **Pipeline**.

## Développement responsable

Colas a poursuivi ses objectifs de **développement responsable**, notamment par des actions relatives aux économies de ressources et d'énergie, à la réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> (enrobés tièdes), à la sécurité et à la diversité.

L'A63 dans les Landes, le plus grand chantier autoroutier en cours en France



### CHIFFRE D'AFFAIRES

en milliards d'euros

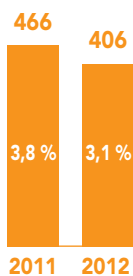
■ International  
■ France



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

COURANT (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %



### RÉSULTAT NET\*

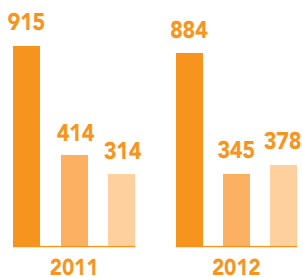
en millions d'euros



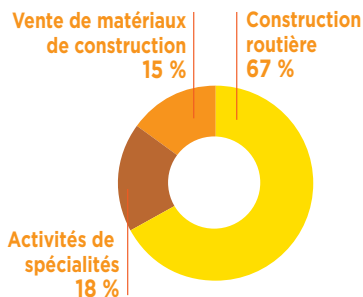
### GÉNÉRATION DE CASH-FLOW

(en millions d'euros)

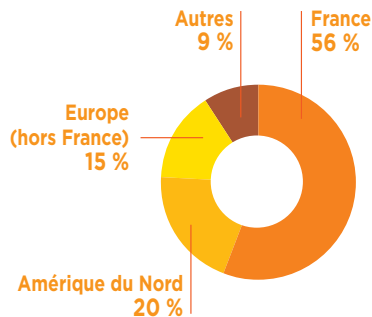
■ Capacité d'autofinancement  
■ Investissements d'exploitation nets  
■ Cash-flow libre\*



### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(\*) avant variation du Besoin en fonds de roulement



## ■ SUCCÈS DU CHANTIER DE L'A63 DANS LES LANDES

Le groupement Atlandes, dont Colas est pilote, a débuté à l'automne 2011 les travaux du plus grand chantier autoroutier français en cours, l'aménagement et l'élargissement d'une section de 105 kilomètres de l'autoroute A63, dans le cadre d'un contrat de concession.

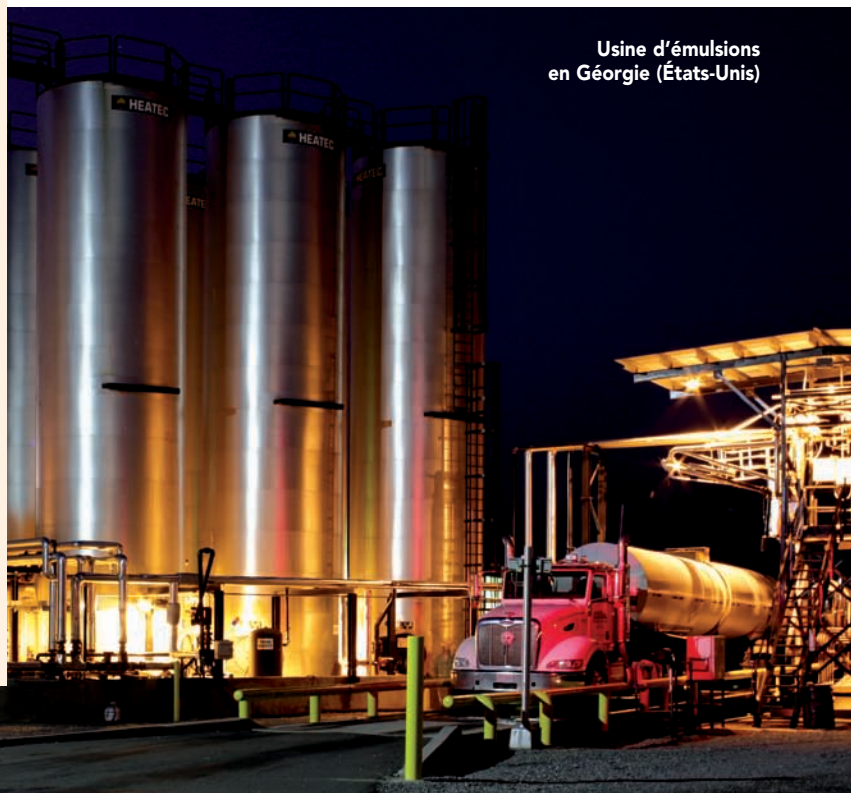
À fin 2012, la progression de ce grand chantier est plus rapide que prévu puisqu'une première livraison est attendue au printemps 2013, en avance sur le calendrier. Cette performance démontre les capacités et le savoir-faire de Colas dans la réalisation de grands chantiers complexes.

## ■ MATÉRIAUX : DE FORTES POSITIONS

En amont de son activité de construction et d'entretien, Colas produit les différents types de matériaux de construction employés dans l'industrie routière.

En 2012, Colas détient, en France et à l'international, un réseau dense de 683 carrières, 138 usines d'émulsions, 567 centrales d'enrobage, 212 usines de béton prêt à l'emploi et deux usines de production de bitume. Il est ainsi numéro 1 mondial de la production d'émulsions et d'enrobés.

Cette intégration verticale constitue un atout concurrentiel fort qui permet à Colas de sécuriser ses approvisionnements, de contrôler la qualité des produits utilisés, d'améliorer sa compétitivité et de générer plus de valeur ajoutée.



Usine d'émulsions en Géorgie (États-Unis)



Sur la ligne de tramway de Casablanca (Maroc)

## ■ BONNES PERSPECTIVES DANS LE FERROVIAIRE

Grâce à un pôle ferroviaire complet (construction et entretien d'infrastructures ferroviaires), Colas peut répondre à des projets très divers : contrats d'entretien à long terme, métros, tramways, nouvelles lignes LGV, etc.

En 2012, Colas Rail a obtenu des succès commerciaux tels que la LGV Nîmes-Montpellier et l'extension de la ligne 1 du métro d'Alger. Soutenu par des leviers durables (besoins de mobilité, croissance des échanges mondiaux, urbanisation, sous-investissement chronique dans certains pays, exigences environnementales accrues), le ferroviaire est une opportunité de croissance pour Colas, notamment à l'international.

## ■ LA SÉCURITÉ AU CŒUR DES VALEURS DE COLAS

Compte tenu de la nature des activités réalisées par ses 62 800 collaborateurs et de l'importance de son parc industriel et matériel (65 000 véhicules et engins), la sécurité sur les chantiers et dans les déplacements constitue l'enjeu numéro 1 de Colas. En 2012, l'engagement de Colas et sa politique volontariste de formation et de prévention se sont traduits notamment par le renouvellement pour la quatrième fois de sa charte de sécurité routière et par la poursuite de nombreuses actions sur le terrain. En 15 ans, le taux de fréquence des accidents impliquant des véhicules de sa flotte en France a baissé de 65 %. Au total, 31 % de ses effectifs dans le monde sont formés aux premiers secours.





# 1<sup>er</sup> GROUPE PRIVÉ DE TÉLÉVISION EN FRANCE

LEADER SUR LE MARCHÉ DE LA TÉLÉVISION GRATUITE, LE GROUPE TF1 A POUR VOCATION D'INFORMER ET DE DIVERTIR. PRÉSENT DANS LA TÉLÉVISION PAYANTE, IL S'EST NOTAMMENT DIVERSIFIÉ SUR LE WEB, DANS LES DROITS AUDIOVISUELS, LA PRODUCTION ET LES LICENCES.

En 2012, le chiffre d'affaires de TF1 atteint 2 621 millions d'euros, stable par rapport à 2011. La baisse du chiffre d'affaires publicitaire du groupe TF1, liée à l'environnement économique dégradé pesant sur les décisions des annonceurs, est compensée par la croissance des activités de diversification. Le résultat opérationnel courant atteint 258 millions d'euros. Après prise en compte des coûts du plan d'optimisation pour 48 millions d'euros, le résultat opérationnel s'élève à 210 millions d'euros et le résultat net part du Groupe à 136 millions d'euros.

## Une offre gratuite inégalée

Leader de la télévision en France, la chaîne TF1 réalise, en 2012, 22,7 %<sup>1</sup> de **part d'audience** sur les individus de 4 ans et plus et 25,5 %<sup>1</sup> sur les femmes de moins de 50 ans responsables des achats.

TMC confirme son statut de cinquième chaîne nationale<sup>1</sup> et la dynamique des audiences de NT1 se poursuit. Le lancement de HD1, quatrième chaîne gratuite du groupe, consolide l'offre de TF1 sur la TNT.

Enfin, le groupe TF1 récolte les fruits de sa stratégie digitale multi-écrans (téléviseur, internet, *smartphone*, tablette).

## Des relais de croissance

Les services aux opérateurs et aux consommateurs poursuivent leur développement en 2012 tout en améliorant leur **rentabilité**, notamment grâce aux performances d'Eurosport, de TF1 Entreprises et de Téléshopping.

### COLLABORATEURS

3 990

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

2 621 M€ (-)

### MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

9,8 % (- 1,0 point)

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

136 M€ (- 26 %)

### OBJECTIF

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

2 540 M€ (- 3 %)

### FAITS MARQUANTS 2012

**Audiences** : 28,4 %<sup>1</sup> de part d'audience pour le groupe TF1 (individus 4 ans et plus) • Meilleure audience 2012 (toutes chaînes confondues) : 13,3 millions<sup>1</sup> de téléspectateurs devant le concert des Enfoirés (16 mars). **Stratégie** : accord de partenariat avec le groupe Discovery Communications. **Offre** : HD1, quatrième chaîne gratuite du groupe, en haute définition sur la TNT. **Équité** : poursuite de l'action menée dans le cadre du label Diversité (Afnor Certification)

Ces activités confirment leur rôle de **relais de croissance** au sein du groupe TF1.

### Un groupe en mouvement

En 2012, TF1 a accéléré sa mutation en lançant la phase II de son plan d'optimisation, qui vise à dégager 85 millions d'euros d'économies récurrentes d'ici fin 2014, après 155 millions d'euros d'économies déjà réalisées entre 2008 et 2011. Par ailleurs, la signature d'un partenariat stratégique prometteur avec le groupe Discovery Communications doit lui permettre de renforcer les activités du groupe TF1 dans l'édition de contenus payants. Ainsi, tout en continuant d'adapter son modèle, TF1 poursuit le développement d'activités de croissance.

(1) Source : Médiamat 2012 de Médiamétrie

Gilles Bouleau  
aux commandes  
du JT de 20 h semaine

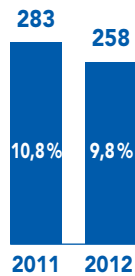


**CHIFFRE D'AFFAIRES**  
en millions d'euros



**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %



**RÉSULTAT NET\***  
en millions d'euros

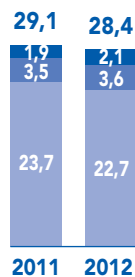


**COÛT DE GRILLE**  
en millions d'euros



**PART D'AUDIENCE\* GROUPE**  
Individus 4 ans et plus

■ NT1  
■ TMC  
■ TF1



(\*) Source : Médiamétrie

**VIDÉOS GRATUITES VUES EN TÉLÉVISION DE RATTRAPAGE**

en millions de vues, par mois





Kate Winslet et Leonardo DiCaprio  
dans *Noces rebelles*

## ■ UNE OFFRE GRATUITE INÉGALÉE

Le groupe TF1 propose une offre sans équivalent de télévision gratuite en France avec TF1, leader incontesté, TMC et NT1, chaînes en forte croissance, et HD1, chaîne dédiée à la création qui a été lancée le 12 décembre 2012. La stratégie du groupe TF1 passe par une consolidation de ses positions sur un marché compétitif en maintenant la puissance de la chaîne TF1 et en poursuivant le développement éditorial des trois autres chaînes, dans le respect des engagements pris auprès des autorités compétentes. Le groupe TF1 se développe aussi dans la presse gratuite et la production audiovisuelle notamment.

## ■ DES SERVICES PAYANTS EN CROISSANCE

TF1 édite des chaînes de télévision payante d'affinités et Eurosport, première plateforme paneuropéenne de sport, continue son expansion. Annoncée en décembre 2012, l'alliance stratégique avec le groupe Discovery Communications vise à accélérer le développement de ces activités, ainsi qu'à se renforcer dans l'édition de contenus. TF1 s'adresse aussi aux consommateurs à travers ses activités de vente à distance, d'édition et de distribution de DVD et de vidéo à la demande (VOD), de jeux de société ou encore de production musicale.



Les rencontres de Roland-Garros  
sur Eurosport et Eurosport 2



# Connect

MYTF1 lance Connect



EXCLUSIF

Connectez-vous avec The Voice...

1 2 3 4 5

50mn Inside

Mentalist

Automoto

The Voice



REPLAY

Adèle, le rêve d'une petite fille



REPLAY

(Re)voir trois enquêtes de votre nouvelle héroïne



COULISSES

Venturi : la marque ressuscitée par Gildo Pastor



EXCLUSIF

Découvrez des exclusives

## DIGITAL : UNE RELATION ENRICHIE

Le groupe TF1 s'est vu décerner le prix de la meilleure empreinte numérique de chaîne aux *Social Media Awards* 2012. En adéquation avec les nouveaux usages des consommateurs, il adapte la diffusion de ses contenus à travers une offre de télévision multi-écrans (téléviseur, internet, *smartphone*, tablette). En 2012, 657 millions de vidéos ont été vues en télévision de rattrapage (MYTF1), soit une progression de 21 % par rapport à 2011. Le groupe TF1 s'appuie aussi sur tous les canaux, dont les réseaux sociaux, pour enrichir sa relation avec le public.

## TF1, SOCIÉTÉ RESPONSABLE

Conscient de sa responsabilité de groupe média leader en France, TF1 intègre la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) à ses orientations stratégiques. Le groupe TF1 s'assure en particulier de la diversité des représentations et des programmes proposés, de leur caractère inclusif et non discriminant, de la promotion de la solidarité, du lien social, des enjeux de développement durable, en concertation avec ses parties prenantes. Le label Diversité, accordé par un organisme indépendant (Afnor Certification), atteste de l'exemplarité de TF1 en matière d'égalité des chances, de traitement et de prévention des discriminations.

La Fondation d'entreprise TF1 favorise l'égalité des chances



# OPÉRATEUR MOBILE, FIXE, TV ET INTERNET

TROISIÈME OPÉRATEUR SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES, BOUYGUES TELECOM CONTINUE D'INNOVER POUR FACILITER LA VIE NUMÉRIQUE DE SES 13,1 MILLIONS DE CLIENTS.

## Mobile : une année de rupture

L'année 2012 a été une année de rupture marquée par l'arrivée d'un quatrième opérateur sur le marché français de la téléphonie mobile avec des offres à bas prix, vendues sur internet, sans engagement et sans terminal.

La montée en puissance progressive de ce marché, en parallèle des offres traditionnelles, est venue bouleverser la segmentation du marché Mobile. Dans ce contexte de concurrence accrue, Bouygues Telecom a démontré sa capacité à rebondir et à poursuivre les innovations.

Après un premier semestre marqué par des pertes significatives de clients Mobile, Bouygues Telecom a réagi, en particulier à travers les offres B&YOU, sa marque de téléphonie mobile 100 % "en ligne", sans terminal subventionné et sans engagement. Bouygues Telecom peut ainsi afficher une croissance annuelle de **318 000 nouveaux clients Forfait** en 2012.

## Haut Débit Fixe : poursuite de la croissance

Sur le marché du haut débit fixe, Bouygues Telecom a poursuivi sa croissance en recrutant 605 000 nouveaux clients et affiche un parc de 1 846 000 clients Haut Débit Fixe. L'année 2012 a vu le lancement de **Bbox Sensation** qui intègre des technologies innovantes au service du foyer et la progression du nombre de clients Très Haut Débit (dont réseau Numericable) qui atteint 289 000 clients.

## Évolution du modèle économique

En dépit de la forte croissance du chiffre d'affaires Fixe (+ 51 %), la diffusion progressive dans la base des offres à

### COLLABORATEURS

**9 659**

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

**5 226 M€** (- 9 %)

### MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

**2,3 %** (- 7,5 points)

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

**- 16 M€**

### OBJECTIF

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

**4 850 M€** (- 7 %)

### FAITS MARQUANTS 2012

**Janvier** : nouvelle offre de B&YOU à 19,99 euros par mois avec appels, SMS/MMS illimités et 3 Go de data. **Mars** : simplification de la gamme de forfaits eden • Début du déploiement du réseau 4G.

**Juin** : lancement de Bbox Sensation intégrant les technologies les plus innovantes du marché.

**Août** : commercialisation des offres de Bouygues Telecom dans les 226 magasins Darty • Acquisition de Darty Telecom. **Novembre** : B&YOU lance la première offre avec appels, SMS/MMS illimités, pour 9,99 euros par mois

prix réduits, conjuguée à une nouvelle baisse réglementaire des terminaisons d'appels, a entraîné une baisse du **chiffre d'affaires** de 9 % par rapport à 2011 et un **EBITDA**<sup>1</sup> en recul de 364 millions d'euros.

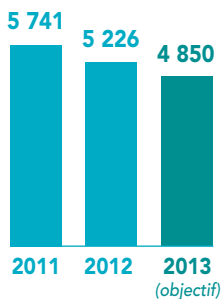
Dans ce contexte, Bouygues Telecom a mis en œuvre un **plan de transformation** de son activité Mobile incluant le repositionnement et la simplification de ses offres, des cessions d'actifs et un plan d'économies de coûts de 300 millions d'euros d'ici fin 2013. Après prise en compte de charges non courantes pour 118 millions d'euros, le résultat opérationnel est de 4 millions d'euros et le résultat net part du Groupe est une perte de 16 millions d'euros.

(1) résultat opérationnel courant majoré des dotations nettes aux amortissements et des dotations nettes aux provisions, moins les reprises de provisions non utilisées



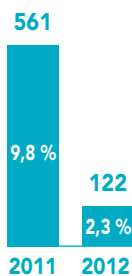
Bouygues Telecom comptait  
13,1 millions de clients fin 2012

### CHIFFRE D'AFFAIRES en millions d'euros



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %



### RÉSULTAT NET\*

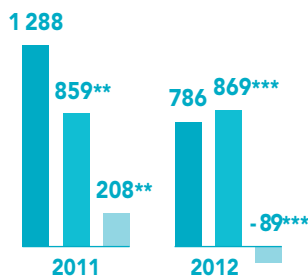
en millions d'euros



(\*) Part du Groupe

### GÉNÉRATION DE CASH-FLOW (en millions d'euros)

- Capacité d'autofinancement
- Investissements d'exploitation nets
- Cash-flow libre\*



### CLIENTS HAUT DÉBIT FIXE en milliers



### CLIENTS MOBILE en milliers



(\*) avant variation du Besoin en fonds de roulement

(\*\*) hors investissement dans les fréquences 2,6 GHz (228 M€)

(\*\*\*) hors investissement dans les fréquences 800 MHz (696 M€)

et cessions exceptionnelles d'actifs (207 M€)



## ■ 4G : TOUJOURS PLUS VITE

Devant la croissance des usages "data", des smartphones et des tablettes, Bouygues Telecom a commencé le déploiement de son réseau 4G en mars 2012 et lancé à Lyon un test auprès de 400 clients. Avantage ? La rapidité, avec un accès aux données quasi instantané sur internet grâce à des débits (jusqu'à 115 Mbits/s) comparables au très haut débit fixe. En attendant l'ouverture commerciale de son réseau 4G, Bouygues Telecom fait évoluer son réseau et offre d'ores et déjà à ses clients (58 % de la population couverte) des débits près de six fois plus rapides qu'en 3G+ (HSPA)\*.

(\*) deuxième génération de l'UMTS

## ■ B&YOU, OPÉRATEUR MOBILE 100 % "EN LIGNE"

Lancé dès juillet 2011 sur une idée de Bouygues Telecom, B&YOU est un opérateur Mobile 100 % "en ligne" et sans engagement.

Dans un contexte de segmentation du marché Mobile renforcée par l'arrivée d'un quatrième opérateur, B&YOU a su trouver sa place sur le marché des offres sans subvention et à bas prix. L'opérateur Mobile comptait 1 078 000 clients fin 2012.

Avec ses forfaits et cartes prépayées à tarifs compétitifs, B&YOU fait régulièrement évoluer ses offres pour répondre aux besoins de ses clients qui bénéficient aussi de la performance du réseau de Bouygues Telecom.

En savoir plus : [www.b-and-you.fr](http://www.b-and-you.fr)



Exclusivement sur  
**[b-and-you.fr](http://b-and-you.fr)**

**B&YOU**



## ■ BBOX SENSATION

Lancée en juin 2012, Bbox Sensation, la box dernière génération de Bouygues Telecom, est disponible sur toutes les technologies (ADSL, câble, fibre). Avec Bbox Sensation, Bouygues Telecom procure à ses clients une expérience numérique complète, fluide et simple d'usage. Bbox Sensation a reçu le prix *Best Broadband Experience*<sup>1</sup> le 17 octobre 2012 pour la qualité de son interface utilisateur. En parallèle, Bouygues Telecom a signé un accord de distribution de ses offres dans les 226 magasins Darty. Baptisées Bouygues Telecom Edition Darty, ces offres apportent aux clients des solutions complètes.

*(1) Les Broadband Infovision Awards distinguent les meilleures offres et innovations de l'internet fixe dans le monde.*

## ■ MOBILES D'OCCASION : NOUVEL ÉCOSYSTÈME

Depuis juillet 2012, les utilisateurs peuvent revendre leurs mobiles sur la boutique de B&YOU ([www.revente-telephones.b-and-you.fr](http://www.revente-telephones.b-and-you.fr)), lancée en partenariat avec Recommerce Solutions. Ce dispositif complète celui en vigueur depuis 2010 dans les Clubs et sur [bouyguetelecom.fr](http://bouyguetelecom.fr). Depuis le lancement, plus de 10 millions d'euros ont ainsi été reversés aux clients. En 2011, Bouygues Telecom a été le premier opérateur français à ouvrir une boutique de mobiles d'occasion issus de sa filière de recyclage. Disponibles sur [bouyguetelecom.fr](http://bouyguetelecom.fr) et [B&YOU.fr](http://B&YOU.fr), ces produits garantis sont vendus "désimlockés" à prix réduit.



# INDICATEURS DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES MÉTIERS



[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
En savoir plus ➤

## BOUYGUES CONSTRUCTION

OBJECTIF	INDICATEUR	UNITÉ	2011	2012	COMMENTAIRES
Éco-concevoir des projets performants pour un cadre de vie durable	Part de la prise de commandes des bâtiments avec un engagement de certification ou de labellisation environnementale • Périmètre : monde (activités Bâtiment)	%	55	57	Bouygues Construction promeut auprès de ses clients les certifications environnementales et a développé une expertise interne (92 collaborateurs experts et/ou assesseurs).
Réaliser des chantiers respectueux de l'environnement	Part de l'activité couverte par un système de management environnemental certifié Iso 14001 • Périmètre : monde (hors Pôle Concessions)	%	88	89	Le déploiement de la certification sur un périmètre de plus en plus large contribue à la maîtrise des impacts environnementaux des activités de Bouygues Construction.
Développer les actions de concertation et d'écoute des riverains	Part des chantiers faisant l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains • Périmètre : monde (hors Bouygues Energies & Services et VSL)	%	65	68	Bouygues Construction fait du dialogue avec les acteurs locaux une de ses priorités et s'emploie à limiter au maximum les nuisances pour les riverains de ses chantiers.

## BOUYGUES IMMOBILIER

Promouvoir l'immobilier vert comme moteur de croissance	Part des logements BBC*-effinergie® commercialisés	%	78	97	Forte progression suite à la décision dès juillet 2010 de généraliser la labellisation BBC-effinergie®. Objectif : augmenter le nombre de logements HPE et Bepos (premier programme de logements Bepos livré à Aix-en-Provence en 2012).
	Surface tertiaire** en chantier ou livrée, faisant l'objet d'une démarche Rehagreen® (en cumul depuis le lancement de cette démarche en 2011)	m <sup>2</sup> cumulés	23 614	75 821	Pose de la 1 <sup>re</sup> pierre du Campus Sanofi Val de Bièvre, programme Rehagreen® de 50 000 m <sup>2</sup> . Objectif : déployer la démarche Rehagreen® de réhabilitation durable des immeubles tertiaires**.
	Consommation énergétique finale des immeubles de bureaux en France dont les permis de construire ont été déposés dans l'année	kWh/m <sup>2</sup>	31	30	Validation du modèle après un an de fonctionnement du premier Green Office® à Meudon. Objectif : optimiser le bilan énergétique des immeubles de bureaux en continuant à développer des Green Office®.

(\*) Bâtiments basse consommation selon les périmètres réglementaires RT2005 / RT2012 (\*\*) Activité tertiaire : bureaux et commerces  
Bepos : Bâtiment à énergie positive - HPE : Haute performance énergétique

## ■ COLAS

OBJECTIF	INDICATEUR	UNITÉ	2011	2012	COMMENTAIRES
Favoriser le dialogue local et l'acceptation des sites de production	Sites de production dotés d'une structure de dialogue local • Périmètre : monde • Couverture : 100 % du chiffre d'affaires de production	%	44	45	Démarche bien admise sur tous les territoires, surtout pour les carrières et les gravières. Objectif : atteindre 50 % d'ici deux ans.
Favoriser le recyclage des enrobés bitumineux (économie de matériaux et d'émissions de gaz à effet de serre)	Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume • Périmètre : monde • Couverture : 100 % du chiffre d'affaires de production	%	12	13	Progression significative compte tenu des tonnages que cela représente (400 000 tonnes en 2012). Objectif : atteindre un taux moyen de 15 % d'enrobés recyclés en 2015.
Former les collaborateurs au secourisme	Part de l'effectif total formé aux premiers secours (fin de période) • Périmètre : monde	%	32	31	En 2012, le nombre cumulé de collaborateurs formés aux premiers secours est de 19 740. Objectif : atteindre 35 % de l'effectif en 2015.

## ■ TF1

Garantir l'application de principes éthiques Participer à l'élaboration du cadre réglementaire	Interventions du CSA (mises en garde, mises en demeure, procédure de sanction) concernant la production et la diffusion des programmes	Nombre	5	(*)	Vigilance renforcée, dialogue régulier avec le CSA, finalisation de la charte "Jeux et paris en ligne", engagements sur la diversité, signature d'une charte relative au sous-titrage.
Renforcer le dialogue avec le public et les autres parties prenantes	Nombre de fans sur les réseaux sociaux	Millions	-	15	Développement de la présence de TF1 sur les réseaux sociaux, lieux uniques d'échange et d'interaction. De nombreux animateurs engagent le dialogue avec leurs abonnés sur Twitter ( <a href="http://www.tf1.fr/tf1-et-vous/">http://www.tf1.fr/tf1-et-vous/</a> ).
Promouvoir la solidarité et le lien social sur les antennes du groupe TF1	Valorisation totale des actions de solidarité**	Millions d'euros	21,3	28,9	Sixième opération "Semaine pour l'emploi", large mobilisation des antennes pour les opérations en prime time (Restos du cœur, Pièces jaunes, Sidaction).

(\*) donnée disponible en septembre 2013 au moment de la publication du bilan 2012 du CSA (Conseil Supérieur de l'Audiotvisuel), qui permet de disposer des données confirmées. Disponibles sur <http://www.groupe-tf1.fr/rse/> dès la sortie du bilan annuel du CSA.

(\*\*) Somme des dons en espèces aux associations, dons en nature (valorisation des espaces antenne et espaces publicitaires gracieux, fabrication des spots, prestations techniques) sur l'antenne de TF1 et des chaînes thématiques, hors Fondation.

## ■ BOUYGUES TELECOM

Permettre au plus grand nombre d'accéder aux services de Bouygues Telecom	Magasins Club Bouygues Telecom accessibles aux personnes à mobilité réduite (* Clubs mandataires et succursales)	Nombre	366 (sur 421*)	380 (sur 429*)	Déploiement du nouveau concept de magasins éco-conçus et accessibles aux personnes en situation de handicap.
Réduire l'empreinte environnementale de l'activité et contribuer à la réduction de celle des clients	Évolution de la consommation d'énergie (bureaux, sites télécoms, data centers) par rapport à l'année précédente	%	+ 4	- 3	Mise en place d'un système de management type Iso 50001 sur tous les sites (10 % de m <sup>2</sup> certifiés au 31 décembre 2012).
	Mobiles usagés collectés auprès des clients grand public et entreprises	Nombre	94 600	142 800	Intensification de la promotion du service de reprise dans les magasins Club Bouygues Telecom. Optimisation du recyclage sur <a href="http://bouyguetelecom.fr">bouyguetelecom.fr</a> et lancement sur B&You. Développement de la vente de mobiles d'occasion.



# CONSTRUIRE UN MONDE PLUS DURABLE

PRÉSENTS DANS UNE CENTAINE DE PAYS, LES 92 800 COLLABORATEURS D'ALSTOM DÉPLOIENT LEUR EXPERTISE AU SEIN DE QUATRE SECTEURS – THERMAL POWER, RENEWABLE POWER, GRID ET TRANSPORT – AU CŒUR DES PROBLÉMATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

## PROFIL

Alstom est un des leaders mondiaux dans les infrastructures de production d'électricité, de gestion des réseaux électriques et de transport ferroviaire.

### Production d'électricité

Présent dans toutes les technologies de production d'électricité, Alstom dispose de l'offre produits la plus complète du marché, avec ses deux secteurs **Thermal Power** – qui couvre la génération d'électricité Gaz, Vapeur et Nucléaire, ainsi que les activités d'Automation & Contrôle et de Service – et **Renewable Power**, qui regroupe les activités Hydro, Éolien, Solaire et autres renouvelables.

Alstom occupe le premier rang mondial sur le marché des centrales clés en main, l'hydro-électricité, les systèmes de contrôle de la qualité de l'air et les services à la production d'électricité. Il possède, en outre, une grande expérience dans la réhabilitation, la mise à niveau, la rénovation et la modernisation de centrales existantes. L'entreprise a installé au moins l'un des principaux équipements de 25 % des centrales électriques en exploitation dans le monde.

Acteur de premier plan de "l'électricité propre", Alstom propose et développe, en partenariat avec ses clients, une approche pragmatique fondée sur :

- le développement de technologies de production d'électricité à faibles émissions de CO<sub>2</sub>,
- l'amélioration de l'efficacité énergétique et environnementale des centrales de production d'électricité,
- le captage et le stockage du CO<sub>2</sub> produit par ces centrales, domaine où Alstom joue un rôle pionnier.

Chiffres du premier semestre 2012/13  
(1<sup>er</sup> avril / 30 septembre 2012)

COLLABORATEURS

92 800\*

CHIFFRE D'AFFAIRES

9 748 M€ (+ 4 %)

MARGE OPÉRATIONNELLE

7,2 % (+ 0,5 point)

RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE

403 M€ (+ 11 %)

COMMANDES REÇUES

12 129 M€ (+ 19 %)

(\* au 31 décembre 2012)

## FAITS MARQUANTS

**Avril 2012** : éoliennes offshore en France (2 milliards d'euros).

**Août 2012** : liaison ultra haute tension en Inde (400 millions d'euros). **Septembre 2012** : éoliennes onshore au Brésil (270 millions d'euros). **Octobre 2012** : centrale à gaz au Royaume-Uni (410 millions d'euros). **Décembre 2012** : centrale à cycle combiné en Allemagne (350 millions d'euros) • trains régionaux en Italie (440 millions d'euros). **Janvier 2013** : équipements hydro-électriques en Ethiopie (250 millions d'euros).

### Gestion des réseaux d'électricité

Alstom Grid est un leader mondial des technologies destinées aux réseaux électriques. Il fournit des solutions intégrées et sur mesure aux opérateurs et aux industriels, telles que des sous-stations en courant alternatif et courant continu, de moyenne à ultra-haute tension. Ces solutions contribuent à améliorer fortement la stabilité et l'efficacité des réseaux électriques à travers le développement des réseaux intelligents (*smart grids*). Elles jouent aussi un rôle majeur dans la mise en place des super-réseaux (*supergrid*) qui relient pays et continents sur de longues distances en intégrant l'électricité produite à partir de sources renouvelables.

### Transport ferroviaire

L'offre d'Alstom Transport répond à l'ensemble du marché des transports ferroviaires, depuis la très grande vitesse



Haliade, la plus grande éolienne offshore au monde



La puissante turbine à vapeur Arabelle



Le tramway de Casablanca (Maroc), inauguré le 12 décembre 2012

jusqu'aux transports urbains légers. Alstom fournit le matériel roulant, mais aussi des infrastructures, des équipements de signalisation, des prestations de maintenance et des systèmes ferroviaires clés en main. Alstom Transport occupe le premier rang mondial dans la grande et très grande vitesse avec plus de 1 000 trains en service et, dans les transports ferroviaires urbains, avec la fourniture d'un métro sur quatre et d'un tramway sur trois dans le monde.

## RÉSULTATS

### Niveau de commandes soutenu

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2012 et le 30 septembre 2012, Alstom a enregistré un niveau de commandes soutenu à 12,1 milliards d'euros, en hausse de 19 % par rapport au premier semestre de l'exercice précédent, le Secteur Transport réalisant son meilleur semestre depuis 2008 avec 4,6 milliards d'euros de commandes. Le chiffre d'affaires semestriel a atteint 9,7 milliards d'euros, en hausse de 4 %. Le résultat opérationnel s'est amélioré, atteignant 703 millions d'euros en hausse de 12 %, correspondant à une marge opérationnelle de 7,2 % au lieu de 6,7 % au premier semestre 2011/12.

### Confirmation des tendances positives au troisième trimestre

Avec 5,1 milliards d'euros de commandes au troisième trimestre, Alstom réalise une performance commerciale solide dans un environnement qui reste difficile.

Sur les neuf premiers mois de l'exercice 2012/13, Alstom a enregistré des commandes d'un montant de 17,2 milliards

## PRISES DE COMMANDES PAR SECTEUR

en milliards d'euros

	2011/12	1 <sup>er</sup> semestre 2012/13
	10,2	12,1
Grid	1,9	2,2
Thermal Power	4,6	4,7
Renewable Power	1,0	0,6
Transport	2,7	4,6

d'euros, en hausse de 14 % par rapport à la même période de l'exercice précédent. Cette croissance est soutenue par une demande dynamique dans les pays émergents. Le secteur Transport enregistre une hausse de 50 % de ses commandes sur la période.

### Nouvelles technologies

Alstom poursuit ses efforts de développement et d'implantation dans les pays à croissance rapide, tout en se renforçant dans les nouvelles technologies. Alstom a ainsi augmenté sa participation dans la société américaine BrightSource Energy (spécialiste des centrales solaires thermiques à concentration), dont il détient plus de 20 % du capital, et a annoncé l'acquisition du britannique Tidal Generation Ltd, concepteur d'hydroliennes.

**BOUYGUES**

## GRUPE BOUYGUES

Siège social  
32 avenue Hoche  
75378 Paris cedex 08  
France  
Tél. : +33 1 44 20 10 00  
www.bouygues.com

## BOUYGUES CONSTRUCTION

Siège social  
Challenger  
1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt  
78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex  
France  
Tél. : +33 1 30 60 33 00  
www.bouygues-construction.com

## BOUYGUES IMMOBILIER

Siège social  
3 boulevard Gallieni  
92445 Issy-les-Moulineaux cedex  
France  
Tél. : +33 1 55 38 25 25  
www.bouygues-immobilier.com

## COLAS

Siège social  
7 place René Clair  
92653 Boulogne-Billancourt cedex  
France  
Tél. : +33 1 47 61 75 00  
www.colas.com

## TF1

Siège social  
1 quai du Point du jour  
92656 Boulogne-Billancourt cedex  
France  
Tél. : +33 1 41 41 12 34  
www.tf1.fr

## BOUYGUES TELECOM

Siège social  
32 avenue Hoche  
75008 Paris  
France  
Tél. : +33 1 44 20 10 00  
www.bouyguestelecom.fr



L'abrégé est une publication réalisée par la direction de la Communication du groupe Bouygues. Conception - Réalisation : AC<sup>2</sup> Communication - Impression : Typoform (Essonne) sur site certifié PEFC, détenteur de la marque Imprim'vert®. Février 2013.



Le tirage étant limité au strict nécessaire, conservez cet exemplaire. Bouygues verse une éco-contribution à EcoFolio.



L'abrégé enrichi interactif (diaporamas, vidéos, documentation) est disponible sur les sites internet et intranet du Groupe, et sous forme d'app Bouygues pour tablettes numériques. Déclinaison interactive : Prestimedia.

En couverture : siège sociaux de Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas et TF1 ; Sequana (directions commerciale, marketing et fonctionnelle de Bouygues Telecom. Crédits : S. Arbour (p. 17), D. Azoulay (p. 3), Balloide-Photo 64 (p. 27-28), F. Berthet (couv.), L. Benevello (p. 21), Bouygues Telecom (p. 8, 36-37), Y. Chanoit (p. 9), M. Chevalin (p. 31), W. Choroszewski (p. 28), R. Cosstick (p. 9), A. Da Silva/Graphix-Images (couv., p. 5, 36), DR (p. 19), 2009 Dreamworks LLC (p. 32), H. Fabre (p. 7, 29), A. Février (couv., p. 7), Getty Images (p. 32), O. Guerrin (p. 5), P. Guignard/Air-Images (p. 6, 20), É. Lamperti (3<sup>e</sup> de couv.), É. Matheron Balay (p. 35), D. Mattioli (p. 21), V. Paul (p. 16), P.-E. Rastoin (p. 1), © Sony Pictures Television Inc. (p. 9), P. Thébaud (p. 29, 3<sup>e</sup> de couv.), C. Thomas (p. 24), L. Zylberman/Graphix-Images (p. 20, 25). Architectes : Arquitectonica (couv.), Agence Renzo Piano Building Workshop (p. 17), Kengo Kuma and Associates (p. 24), Léger Denys - Archigroup (p. 25), R. Lopez & Associés (couv.), OMA (p. 9), C. de Portzamparc (couv.), P. Riboulet (couv.), K. Roche (Challenger), K. Roche J. Dinkeloo & Associates/SRA Architectes (32 Hoche), Saubot & Julien (couv.), Valode & Pistre (p. 23-24), J.-M. Wilmotte (p. 9).