

RAPPORT INTÉGRÉ 2021

DONNONS VIE  
AU PROGRÈS



BOUYGUES

1

## Présentation du groupe Bouygues

Notre profil, notre modèle d'affaires, nos chiffres clés 2021, et les femmes et les hommes au cœur du Groupe

p. 4-13

## Notre écosystème

2

Les macro-tendances ayant un impact sur nos activités, notre dialogue avec nos parties prenantes et nos enjeux RSE

p. 14-19

3

## La stratégie du Groupe et de ses Métiers

Nos stratégies de long terme pour développer nos Métiers et réduire notre empreinte carbone et celle de nos clients

p. 20-41

## Notre création de valeur

4

La création de valeur pour chacune de nos parties prenantes

p. 42-53

5

## Notre gouvernance

Notre conseil d'administration et notre équipe dirigeante, notre démarche Éthique et Conformité, notre maîtrise des risques

p. 54-63

RETROUVEZ L'INDEX TCFD ET PAR OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) P. 64

osez  
le progrès

Bouygues signale par ce pictogramme ses initiatives en faveur de l'épanouissement de ses talents.

Priorité  
climat

Engagé dans une trajectoire de réduction de ses émissions carbone compatible avec l'Accord de Paris, Bouygues signale par ce pictogramme ses actions pour préserver les ressources et le climat.

Engagement  
biodiversité

Par ce nouveau pictogramme, Bouygues signale son engagement pour la sensibilisation et l'intégration des enjeux de biodiversité (selon les recommandations de l'IPBES<sup>a</sup>) dans les projets d'aménagement urbain, de bâtiments, d'infrastructures et d'installations industrielles.

(a) Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques

MARTIN BOUYGUES  
Président du conseil  
d'administration

# Le message du président

“

**Nos projets de croissance externe vont permettre au Groupe de devenir encore plus résilient et de changer de dimension."**



**L'année 2021 restera dans les annales du Groupe comme une année particulièrement marquante.**

En premier lieu, soulignons les excellents résultats de l'exercice 2021.

**Nous avons adapté notre gouvernance pour faire face aux défis économiques, climatiques, sociétaux et numériques** que nous avons à relever. Sur ma proposition, le conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de président et de directeur général. J'assume désormais les fonctions de président et Olivier Roussat, celles de directeur général. Deux nouveaux directeurs généraux délégués, Pascal Grangé et Edward Bouygues, ont par ailleurs été nommés à ses côtés. L'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants reconnus pour leur professionnalisme, formés dans le Groupe et qui en maîtrisent parfaitement la culture, s'inscrit dans la tradition de Bouygues qui, depuis sa création, a toujours su choisir ses managers en son sein pour assurer son développement.

**Le Groupe a, par ailleurs, saisi deux opportunités uniques** pour renforcer sa résilience et qui lui permettront de changer de dimension. Nous avons annoncé un projet de rapprochement de TF1 avec M6 pour créer un groupe média français d'envergure et signé une promesse d'achat avec Engie pour l'acquisition d'Equans avec l'ambition de créer un nouveau leader mondial des services multi-techniques. La réalisation de ces deux opérations structurantes est soumise à l'obtention des autorisations nécessaires.

**Après avoir présenté fin 2020 à nos parties prenantes une nouvelle étape de notre stratégie Climat** avec des objectifs quantifiés de réduction des émissions de gaz à effet de serre, compatibles avec la trajectoire de l'Accord de Paris, nous avons accéléré le déploiement de nos actions de décarbonation en 2021. Elles concernent à la fois les solutions commerciales et le fonctionnement interne des entreprises du Groupe. Des premiers résultats ont été enregistrés dans chacun de nos Métiers. Notons également que Colas est le premier Métier du Groupe qui a fait valider par

le SBTi ses objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Nous prévoyons d'engager des moyens importants pour la mise en œuvre de notre plan. Conscients des enjeux pour la planète et de l'urgence climatique, nous continuerons d'intensifier nos efforts pour être au rendez-vous de nos objectifs en 2030.

**L'entreprise est une aventure humaine avant d'être une histoire d'argent et de process.** C'est la raison pour laquelle nos principaux défis – finalisation des opérations transformantes de croissance externe et atteinte des objectifs de notre stratégie Climat – ne pourront être relevés que grâce à la grande compétence de nos collaborateurs, à leur engagement et à leur excellent état d'esprit. En s'appuyant sur sa culture unique et ses valeurs fortes, le Groupe est bien positionné pour aborder 2022, année au cours de laquelle Bouygues célébrera son soixante-dixième anniversaire.

Le 23 février 2022,

M. Bouygues

# INTERVIEW

## CHIFFRES CLÉS 2021

**124 600**

Collaborateurs  
dans le monde

**37,6 Md€**

Chiffre d'affaires

**3** pôles d'activités

**5** Métiers

Plus de **80** pays

## OLIVIER ROUSSAT

Directeur général du Groupe

### Quel bilan faites-vous de l'exercice 2021 ?

En préambule, je tiens à remercier les collaborateurs du Groupe qui font preuve de résilience, d'une forte capacité d'adaptation et d'un très grand professionnalisme dans un contexte global incertain.

2021 fut une année remarquable à plusieurs égards. En effet, le groupe Bouygues a retrouvé sa dynamique de croissance comme le démontrent ses excellents résultats et il a atteint ou dépassé tous ses objectifs financiers. Sa confiance en l'avenir permet au conseil d'administration de proposer un dividende en hausse, à 1,80 euro par action. Par ailleurs, la structure financière du Groupe est particulièrement solide, avec un niveau d'endettement net historiquement bas, générant une forte capacité d'investissement, en particulier pour développer ses Métiers.

À ce titre, le Groupe a saisi deux opportunités uniques avec, d'une part, la promesse d'achat signée avec Engie pour acquérir Equans afin de devenir le n° 2 mondial des services multi-techniques et, d'autre part, la signature de l'accord de rapprochement entre TF1 et M6 pour créer un groupe média français d'envergure.

Conformément à notre stratégie Climat annoncée en décembre 2020, nous avons accéléré le déploiement de nos actions. Nous avons également exécuté notre feuille de route RSE 2021.

### Pouvez-vous revenir sur votre feuille de route RSE 2021 ?

Nous avons lancé en mai le deuxième plan Mixité 2021-2023 avec des objectifs à l'échelle mondiale. Pour 2023, nous voulons atteindre au niveau du Groupe 20 % de femmes managers et 30 % de femmes au sein des instances dirigeantes. Je suis en effet convaincu que la mixité est un facteur de performance et un accélérateur de la transformation du Groupe.

Des améliorations ont été apportées à la qualité de vie au travail. Une augmentation de la couverture sociale minimum, grâce à notre programme BYCare<sup>a</sup>, a aussi été réalisée au bénéfice de l'ensemble des salariés dans le monde.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie Climat, le Groupe a identifié, parmi ses dépenses 2022-2024, une enveloppe estimée à 2,2 milliards d'euros qui contribuera à la réduction de son empreinte carbone.

(a) plus d'informations sur le programme BYCare p. 12

“  
Bouygues  
s'inscrit dans  
une excellente  
dynamique  
qui nous  
rend confiants  
dans l'avenir.”



En matière de biodiversité, un comité transversal a été créé pour identifier les impacts des activités du Groupe. Des engagements ont été pris et des plans d'action définis dans chacun des Métiers. Ils concernent notamment la réduction de la pression directe sur le changement d'usage des terres, la restauration de la nature, la lutte contre les espèces exotiques envahissantes ou la réduction des pollutions sur les chantiers.

### Quels sont à vos yeux les enjeux les plus importants pour le groupe Bouygues ?

Nous avons trois enjeux principaux. Le premier est la prise en compte de l'urgence climatique – qui est à la fois une contrainte et également une opportunité de développement –, car cela va nous permettre d'accompagner nos clients dans la réduction de leur empreinte carbone. Cette prise de conscience est désormais répandue chez nos clients partout dans le monde, au sein de la communauté financière et aussi parmi les jeunes diplômés et nos collaborateurs.

Le deuxième enjeu est de générer de la compétitivité pour nos Métiers en nous différenciant par l'innovation, la qualité de nos offres et de nos produits, et la proximité avec nos clients. Nous devons saisir les opportunités de productivité que nous permet la numérisation de certains processus constructifs. Il nous faut aussi poursuivre

le déploiement de l'excellence opérationnelle et les plans d'amélioration des marges dans chacun de nos Métiers.

Bien entendu, le troisième enjeu est de réussir nos deux grands projets de développement afin qu'ils contribuent à créer de la valeur pour nos parties prenantes.

### Comment abordez-vous 2022 ?

Bouygues aborde l'année dans de bonnes conditions. Sur le plan financier, le Groupe attend une nouvelle augmentation de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel courant par rapport à 2021. En matière de RSE, après la validation des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Colas, le Groupe vise la validation par la SBTi<sup>b</sup> des trajectoires de décarbonation des autres Métiers. Nous poursuivons avec résolution le déploiement de nos plans d'action pour atteindre les objectifs fixés.

Grâce à l'implication des collaborateurs du Groupe et à leur état d'esprit, à la confiance de nos clients et de nos actionnaires, nous sommes confiants dans l'avenir et dans notre capacité à relever les défis qui s'offrent à nous.

Entretien réalisé  
le 23 février 2022

(b) NDLR : la Science Based Targets initiative est un projet conjoint du Carbon Disclosure Project (CDP), du Global Compact des Nations unies, du World Resource Institute (WRI) et du World Wildlife Fund (WWF).

1

# Présentation du groupe Bouygues

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

Présent dans plus de 80 pays, le Groupe s'appuie sur le savoir-faire de ses collaborateurs et sur la diversité de ses activités pour fournir des solutions innovantes répondant à des besoins essentiels.



Situé à Miami Beach, le complexe résidentiel iconique *Flamingo South Beach* constitue le premier projet de rénovation du Groupe aux États-Unis. Il prévoit le réaménagement de toutes les zones communes et d'agrément, et le réaménagement complet de la tour Nord. Au total, 86 000 m<sup>2</sup> seront rénovés.

# Notre profil

Les cinq Métiers du groupe Bouygues partagent une culture commune et quatre forces qui forgent l'identité et la singularité de Bouygues.

## NOTRE VISION

Bouygues a la conviction que satisfaire les besoins de la vie quotidienne en ayant un comportement éthique et humain fait progresser la société tout entière.

## NOTRE MISSION

Apporter le progrès humain dans la vie quotidienne au bénéfice du plus grand nombre

## NOS MÉTIERS

Indicateurs au 31 décembre 2021

### ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION



100 %<sup>a</sup>

**109 963**

Collaborateurs



100 %<sup>a</sup>

**27 922 M€**

Chiffre d'affaires



96,8 %<sup>a</sup>

### MÉDIAS



43,7 %<sup>a</sup>

**3 960**

Collaborateurs

**2 427 M€**

Chiffre d'affaires

### TÉLÉCOMS



90,5 %<sup>a</sup>

**10 003**

Collaborateurs

**7 256 M€**

Chiffre d'affaires

(a) part du capital détenue par Bouygues SA

## FOCUS

### Equans

Le groupe Bouygues a annoncé le 6 novembre 2021 avoir signé une promesse d'achat avec Engie en vue d'acquérir Equans pour accélérer son développement dans le marché des services multi-techniques. La finalisation de cette transaction est attendue au cours du deuxième semestre 2022<sup>a</sup>.

### TF1 et M6

TF1 a annoncé le 17 mai 2021 un projet de fusion entre TF1 et M6 afin de créer un groupe média français d'envergure. La finalisation de cette opération est attendue fin 2022<sup>a</sup>.

(a) sous réserve de l'obtention des autorisations requises au titre du droit de la concurrence et des investissements étrangers

## NOS FORCES

### Des collaborateurs engagés



Unis par une culture forte, les collaborateurs de Bouygues se distinguent par leur engagement, leur passion, leur sens des responsabilités, leur goût du challenge et leur exigence de qualité. En équipe comme individuellement, ils mettent ces qualités au service de leurs clients.

### Des offres à forte valeur ajoutée



Par leur expertise technique, leur expérience et leurs innovations, les Métiers accompagnent leurs clients dans leurs projets d'infrastructures complexes et de construction durable. Ils se différencient en proposant des solutions globales à forte valeur ajoutée.

### La maîtrise de la chaîne de valeur



Pour garantir le respect des standards d'excellence opérationnelle et d'efficacité, les Métiers maîtrisent l'intégralité de leur chaîne de valeur. Grâce à leur savoir-faire spécifique d'intégrateur des meilleures compétences – internes ou externes –, ils proposent les solutions les plus adaptées aux besoins de leurs clients et restent ainsi leur interlocuteur direct.

### Une présence ciblée et durable à l'international

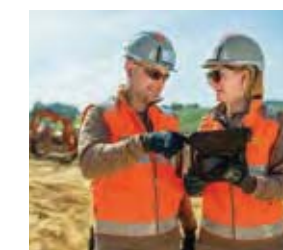


En complément d'un fin maillage du territoire français, Bouygues a choisi de se développer et de s'implanter durablement à l'international de façon ciblée. Il profite ainsi des opportunités de croissance qui répondent à ses exigences en matière de gestion des risques.

## NOS FONDAMENTAUX CULTURELS

### Le respect

Notion cardinale du Groupe, le respect favorise l'engagement et la cohésion des collaborateurs. Il s'observe au quotidien à travers l'exemplarité de chacun, le respect de la parole donnée et des règles d'éthique, et l'attention portée à la sécurité de tous. Pour Bouygues, chaque personne est importante.



### La confiance

Dans une logique entrepreneuriale, les Métiers du Groupe bénéficient d'une grande autonomie dans leur gestion. La confiance est donc un principe essentiel du fonctionnement de Bouygues. Prolongement du respect, elle est aussi la source de l'épanouissement et de l'efficacité des collaborateurs.



### La créativité

Motrice de l'innovation, la créativité permet l'élaboration de solutions inédites qui répondent aux aspirations des clients et renforcent la compétitivité des Métiers du Groupe. Elle enrichit le travail des collaborateurs, stimule leur motivation, leur engagement et leur esprit d'initiative.



### La transmission

La réussite de Bouygues repose sur les savoir-faire et l'expertise de ses équipes. Apprendre, développer, transmettre : c'est la raison d'être des relations humaines dans le Groupe, le ciment de la solidarité entre les générations et la condition pour l'épanouissement des collaborateurs et de leurs talents. L'expérience et sa transmission permettent également d'être plus efficace.



# Chiffres clés 2021 du Groupe



## Un actionnariat historique de référence

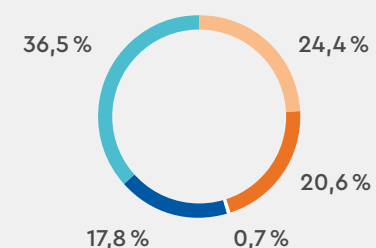
La structure de l'actionnariat de Bouygues repose sur un actionnariat historique de référence :

- SCDM est une société par actions simplifiée contrôlée par Martin Bouygues, Olivier Bouygues et leurs familles ;
- les collaborateurs, à travers les différents fonds d'épargne salariale.

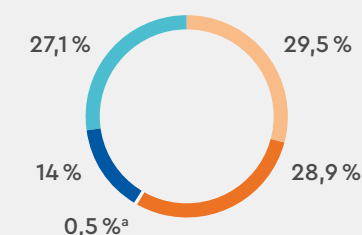
### Actionnariat du Groupe

au 31 décembre 2021

Répartition du capital  
382 504 795 titres



Répartition des droits de vote  
515 789 793 droits de vote



- SCDM
- Salariés
- Actions auto-détenues
- Autres actionnaires français
- Actionnaires étrangers

(a) droit de vote théorique sur les actions auto-détenues



## Une forte présence des activités de construction à l'international

**81 pays**

Le nombre de pays où les activités de construction sont présentes

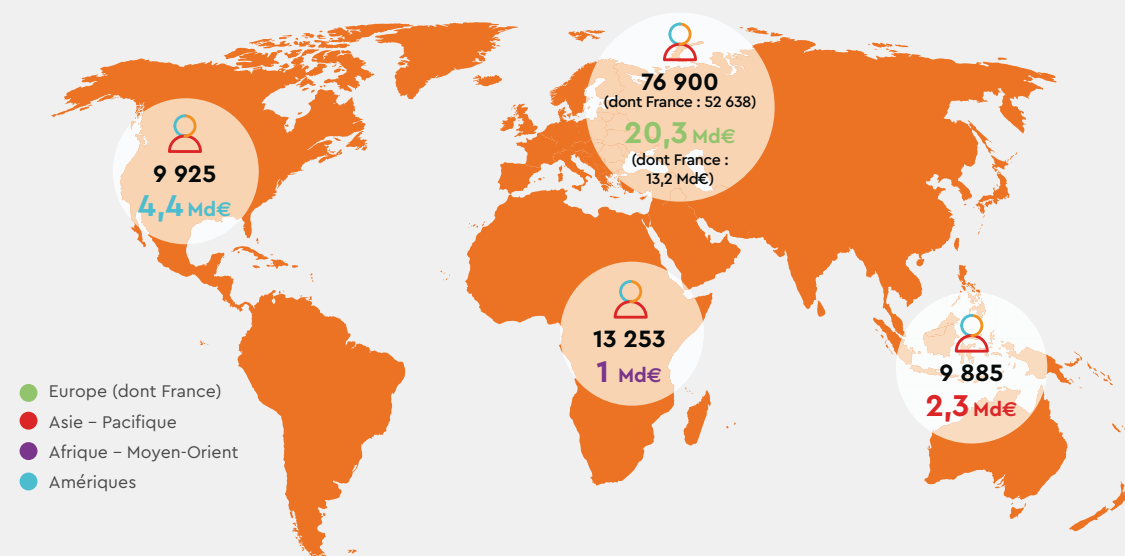
**52 %**

Effectifs des activités de construction à l'international

**65 %**

La part du carnet de commandes de Bouygues Construction et de Colas réalisée à l'international

### ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION : RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES



## Les femmes et les hommes au cœur du Groupe

**65 %**

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

**83,9 %**

Taux de participation aux élections professionnelles en France en 2021

**18,9 %**

Femmes managers<sup>a</sup> au sein du Groupe



## Une performance financière solide

**37,6 Md€**

Chiffre d'affaires

**1 693 M€**

Résultat opérationnel courant

**1 125 M€**

Résultat net part du Groupe

**830 M€**

Cash-flow libre

**941 M€**

Endettement net



## Un engagement RSE<sup>b</sup> fort



**A-**

La note du Groupe au classement "Changement climatique" 2021 du CDP



**Top 5**

La place du Groupe, secteur *Heavy Construction* composé de 26 entreprises européennes



**AA**

La note de l'agence de notation extra-financière MSCI

**PRINCIPAUX INDICES ISR**

Euronext Vigeo Eurozone 120 et Europe 120, FTSE4Good, MSCI Europe ESG Leaders, ISS ESG

(a) indicateur du plan Mixité 2021-2023. La définition des femmes managers a été harmonisée entre la France et l'international en 2021.

(b) Responsabilité sociétale des entreprises

# Notre modèle d'affaires

Le modèle d'affaires de Bouygues repose sur une utilisation raisonnée des ressources et une décarbonation de ses trois pôles d'activités. Résilient, il assure la pérennité du Groupe et crée de la valeur pour ses parties prenantes.

## NOS RESSOURCES

au 31 décembre 2021

### CAPITAL HUMAIN

- Plus de 124 600 collaborateurs
- Richesse et diversité des savoir-faire et des expertises des cinq Métiers du Groupe
- Universités d'entreprise consacrées à la formation

### CAPITAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

- Actionnariat stable
- Structure financière solide
- Génération de cash-flow libre récurrente (0,9 milliard par an en moyenne depuis 2017)

### CAPITAL NATUREL

- Stratégie Climat & Biodiversité pour améliorer l'empreinte environnementale du Groupe
- Démarches d'économie circulaire de Colas, sources de bénéfices environnementaux et économiques
- Validation des objectifs de Colas de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi)
- 96 % du chiffre d'affaires de Bouygues Construction couverts par la norme Iso 14001<sup>a</sup>

### PATRIMOINE PRODUCTIF

- **Groupe :**
  - 2 milliards d'euros d'investissements d'exploitation nets
- **Activités de construction :**
  - Présence mondiale : plus de 18 000 chantiers Bouygues Construction, réseau de Colas de 800 unités d'exploitation de travaux et 3 000 unités de production de matériaux (carrières, centrales d'enrobage et de béton prêt à l'emploi, usine de production de bitume)
  - 2,7 milliards de tonnes de réserves autorisées de granulats<sup>b</sup> de Colas
  - Le Campus scientifique et technique (CST) de Colas, 1<sup>er</sup> centre de recherche privé au monde consacré à la route (100 bureaux d'études et 50 laboratoires en France et à l'international)
- **Médias :**
  - Présence de filiales de production de TF1 dans 9 pays
- **Télécoms :**
  - Plus de 22 600 sites Mobile et un portefeuille de fréquences diversifiées

## NOS MACRO-TENDANCES



**Croissance démographique, urbanisation et transport, densification urbaine**



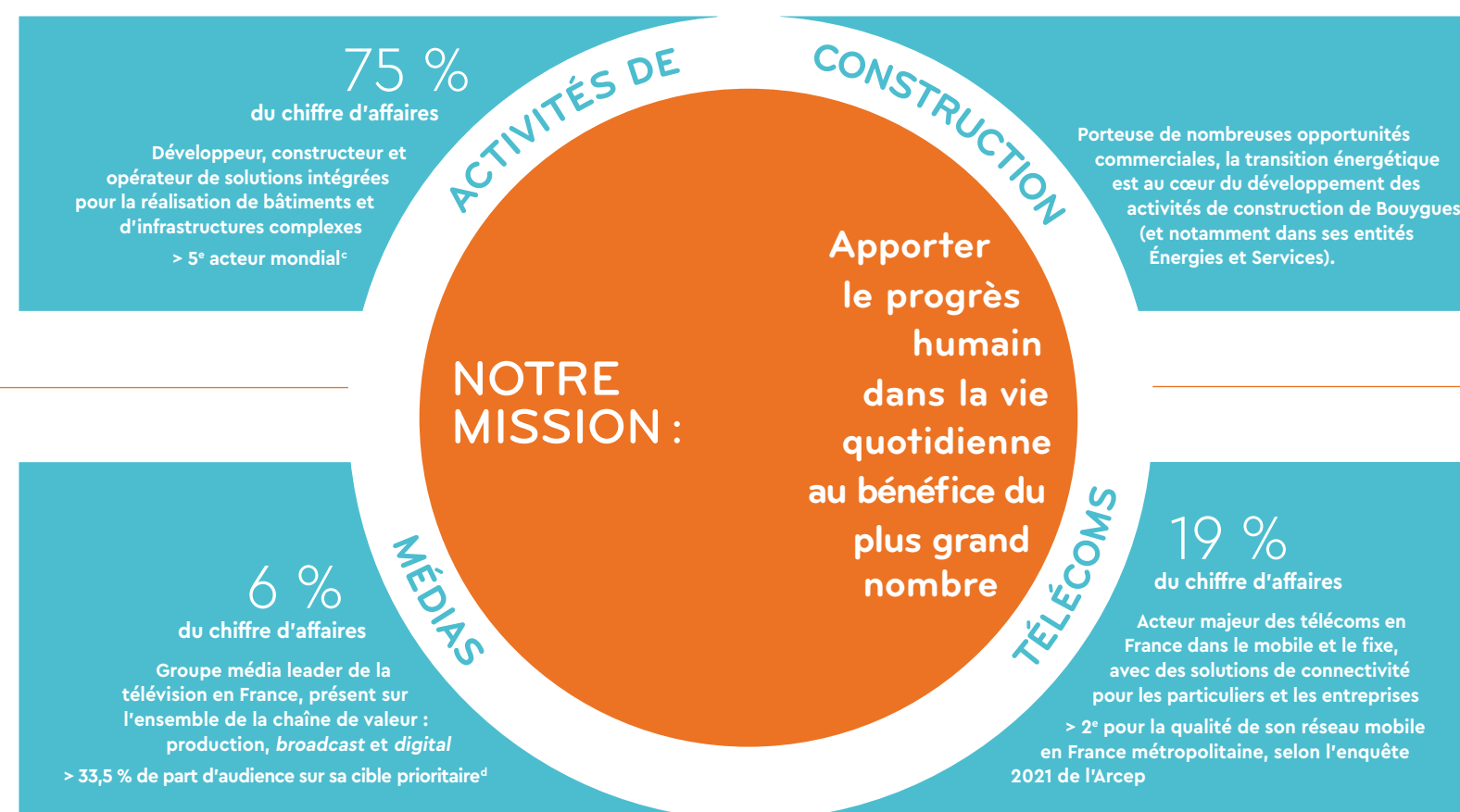
**Urgence climatique et extinction de la biodiversité**



**Transformation numérique et technologique**



**Évolution des usages des clients**



(a) système de management de l'environnement  
(b) en quote-part. S'ajoute 1,3 milliard de tonnes de réserves potentielles en quote-part supplémentaire.  
(c) sur la base du chiffre d'affaires à l'international, hors pays d'origine (classement "ENR TOP 250 International Contractors", août 2021)  
(d) Médiamétrie - Cible : femmes de moins de 50 ans, responsables des achats

(e) dividende par action rapporté au dernier cours de l'année précédente. Montant proposé par le conseil d'administration à l'assemblée générale du 28 avril 2022  
(f) Le périmètre de dépenses adressables correspond au périmètre pouvant faire l'objet de prise en compte d'actions RSE. Les dépenses considérées sont les dépenses facturées.

## NOTRE CRÉATION DE VALEUR

au 31 décembre 2021

### NOS CLIENTS

- 37,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont 35 % éligibles à la taxonomie verte
- 33,2 milliards d'euros de carnet de commandes pour les activités de construction
- 70 des 100 meilleures audiences 2021 réalisées par TF1
- 26 millions de clients Bouygues Telecom

### NOS COLLABORATEURS

- 6 482 millions d'euros de masse salariale
- 52 000 salariés actionnaires
- 22,7 % de femmes dans les instances dirigeantes (comité exécutif, comité de direction) et 18,9 % de femmes managers (chefs de service et plus)
- 100 % des collaborateurs à l'international concernés par la mise en place de BYCare (protection sociale)
- 76 087 collaborateurs formés
- 83,9 % de participation aux élections professionnelles en France
- Campagne Groupe de sensibilisation au handicap, en soutien de sa politique sur ce thème
- Bouygues sélectionné dans les "World's best employer" 2021 du magazine *Forbes* et de l'institut Statista

### LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

- 738 millions d'euros versés sous forme de dividendes
- 5,7 % de rendement du dividende<sup>e</sup>
- 2,95 euros de résultat net par action
- 93 millions d'euros alloués au rachat d'actions en 2021

### NOS FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

- 24 995 millions d'euros d'achats et de dépenses externes
- 61,7 % des dépenses des Métiers couvertes par des évaluations RSE sur les dépenses adressables<sup>f</sup>

### LA SOCIÉTÉ CIVILE

- 3 061 millions d'euros versés sous forme d'impôts et de taxes
- 127 millions d'euros distribués aux communautés
- Plus de 20 partenariats académiques (HEC, Essec, CentraleSupélec, etc.) en France et à l'international
- 1 089 boursiers soutenus par la Fondation d'entreprise Francis Bouygues depuis sa création en 2005

# Les femmes et les hommes au cœur du Groupe

Les femmes et les hommes de Bouygues sont sa principale richesse. Leur savoir-faire et sa transmission, ainsi que leur engagement, sont à la source de nos succès. C'est pourquoi, le Groupe est particulièrement attentif à reconnaître leur contribution à la performance et à développer leurs compétences professionnelles. Il veille à accorder de l'importance à chacun d'eux, quels que soient leur origine, leur formation ou leur métier.

## Une rémunération juste et équitable

La politique de rémunération au mérite, appliquée de façon individualisée, fait partie des fondamentaux du Groupe. C'est un facteur essentiel de reconnaissance des compétences, de la performance et du potentiel des collaborateurs, que Bouygues met en œuvre dans toutes les entités et dans tous

les pays. Dans ce cadre, le Groupe veille en particulier à un bon niveau de rémunération fixe. La rémunération globale vise à récompenser la réalisation ou le dépassement des objectifs individuels et collectifs.

## Des collaborateurs associés au résultat de l'entreprise

Développer l'épargne d'entreprise a toujours été une priorité du groupe Bouygues afin d'associer ses collaborateurs à la performance et les fidéliser. Dès 1989, le Groupe ouvrait un dispositif de PEE, avec un abondement régulièrement revu

à la hausse. En outre, depuis plus de vingt ans, il propose des opérations d'augmentation du capital réservées aux salariés en France. Bouygues est d'ailleurs la première société du CAC 40 en matière d'actionnariat salarié.

À l'international, des dispositifs comparables au PEE sont déployés dans certains pays. Au 31 décembre 2021, 52 000 salariés sont actionnaires du Groupe.

## Un dialogue social de qualité

La fonction syndicale et les institutions représentatives des collaborateurs contribuent d'une manière essentielle à l'élaboration d'une politique sociale de progrès dans le Groupe. La qualité du climat social constitue un atout particulier des Métiers de Bouygues.

Outre les instances de dialogue social des Métiers, le comité de Groupe France et le comité d'entreprise européen sont des instances privilégiées pour les rencontres entre les représentants syndicaux et les dirigeants. Ils permettent un échange ouvert sur les perspectives économiques et financières, ainsi que sur les évolutions en matière d'emploi, de politique sociale, d'hygiène et de sécurité.

En 2021, 182 accords ont été signés ou reconduits, reflets d'un dialogue social dynamique. Ils portent notamment sur le dialogue social, les rémunérations ou encore l'organisation du temps de travail.

Avec 4 014 élus et 367 instances en France, le Groupe bénéficie d'une très forte participation aux élections professionnelles (83,9 % au 31 décembre 2021).

### EN SAVOIR PLUS

> Chapitre 3 du présent document  
> Document d'enregistrement universel 2021, chapitre 3 "DPEF"

**S**  
**U**  
**C**  
**S**  
**F**  
**O**  
**C**  
**A**  
**L**  
**E**

**Couverture sociale**  
**56 000**

Le nombre de collaborateurs à l'international déjà couverts par BYCare en 2021

Depuis 2019, avec son programme BYCare, le groupe Bouygues a pour ambition de garantir un socle commun de couverture sociale allant au-delà du respect des réglementations propres à chaque pays.



Dans le tunnel de la ligne 15 Sud - lot T3A (Grand Paris Express) qui reliera les gares Pont de Sèvres et Fort d'Issy-Vanves-Clamart



Sur les hauteurs de Mayotte, Colas participe à la construction du futur technopôle de Dembéné.

# 2

## Notre écosystème

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



Sur l'île de Pag en Croatie, souvent balayée par des vents violents, l'entretien des infrastructures routières a nécessité d'adapter les méthodes de travail aux spécificités climatiques et géotechniques locales, y compris pour le transport de matériaux.

# Des macro-tendances sources d'opportunités



**EDWARD BOUYGUES**  
Directeur général délégué  
Développement Télécoms,  
RSE et Innovation  
GROUPE BOUYGUES

Quatre macro-tendances ont une influence sur les activités du groupe Bouygues. Parce qu'elles sont interdépendantes, le Groupe y répond de façon globale et adapte ses offres commerciales pour apporter des solutions durables aux défis de la société.

## Comment analysez-vous l'enjeu de l'urgence climatique et sa traduction pour le Groupe ?

Lors de la COP 26, nous avons constaté que les États peinent à trouver des solutions pour à la fois répondre à l'urgence climatique et aux légitimes attentes sociales. Et pourtant, les conclusions des travaux du GIEC pour le climat et celles de l'IPBES<sup>a</sup> pour la biodiversité sont sans appel. Sans changement de réglementation au niveau des États et des politiques publiques d'investissement, mais aussi sans évolution des modèles d'affaires des entreprises, nous n'arriverons pas à limiter le réchauffement climatique.

Dans ce contexte, notre politique RSE et les engagements formels des Métiers démontrent notre volonté d'agir. Par ailleurs, Bouygues va continuer à faire le maximum dans sa sphère de compétences pour accompagner ses clients dans leur propre transformation. Nos réponses commerciales pour faire autrement sont d'ores et déjà crédibles. Elles représentent d'importantes opportunités de développement.

## Quelle va être la trajectoire de Bouygues pour faire face à ses obligations dans les prochaines années ?

Les activités de Bouygues répondent à des besoins essentiels. Ceci nous confère une grande responsabilité. À nous de continuer

à maximiser les impacts positifs de nos solutions pour nos parties prenantes, en préservant les ressources, en luttant contre l'artificialisation des sols et en limitant les émissions de gaz à effet de serre.

Les limites planétaires doivent devenir notre boussole, tout en maintenant un réalisme économique indispensable à notre pérennité. En collaboration étroite avec nos clients et nos partenaires, nous remettons en question nos façons de faire dans l'ensemble de nos Métiers. Cependant, Bouygues doit agir dans le cadre des réglementations propres à chaque pays. Nous ne pouvons pas toujours évoluer aussi vite que nous le souhaitons.

En revanche, à chaque fois que nous le pouvons, nous sommes force de propositions pour concilier la prise de conscience progressive de nos parties prenantes et l'urgence écologique et sociétale. Pour cela, nous combinons deux approches complémentaires : la recherche de la juste technologie grâce à notre démarche d'innovation et l'accompagnement de nos clients dans un usage responsable des solutions que nous mettons à leur disposition.

## EN SAVOIR PLUS

> Chapitres 3 et 4 du présent document

(a) Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques



## CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE, DENSIFICATION URBAINE

D'ici à 2030, les zones urbaines concentreront environ 60 % de la population mondiale, tandis que le nombre de villes comptant entre 1 et 5 millions d'habitants franchira la barre des 600<sup>a</sup>.

### OPPORTUNITÉS ASSOCIÉES POUR BOUYGUES

- Infrastructures de communication et de transports collectifs décarbonées
- Rénovation des logements et des bureaux et réversibilité des bâtiments
- Intégration au bâtiment de solutions d'électro-mobilité
- Aménagement de quartiers résilients face au changement climatique et producteurs de flux physiques (électricité, chaleur, eau)



## TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET TECHNOLOGIQUE

L'ensemble des secteurs d'activités sont concernés par la transformation numérique dont l'objectif est de simplifier les relations entre acteurs et de rendre plus efficace les transactions, les flux et les services.

### OPPORTUNITÉS ASSOCIÉES POUR BOUYGUES

- Accompagnement des nouveaux usages des clients grâce à la qualité des réseaux Bouygues Telecom
- Renforcement de l'expérience client
- Utilisation du traitement des données pour améliorer la pertinence des solutions dans le respect de la réglementation
- Développement de nouveaux services d'accès à l'information et au divertissement en mobilité



## URGENCE CLIMATIQUE ET EXTINCTION DE LA BIODIVERSITÉ

L'urgence climatique et l'extinction de la biodiversité requièrent des changements radicaux des modèles économiques et des habitudes de consommation.

Selon l'Onu, en l'état actuel des engagements pris par les États, le monde se dirigerait vers + 2,7° C d'ici à 2100, loin de l'objectif de l'Accord de Paris (+ 1,5° C par rapport à l'ère pré-industrielle).

### OPPORTUNITÉS ASSOCIÉES POUR BOUYGUES

- Accompagnement des clients dans la réduction de leur empreinte carbone
- Définition de nouveaux modèles constructifs et de nouvelles offres bas carbone
- Conception-réalisation de centrales de production d'énergies renouvelables et différenciation commerciale par des solutions d'efficacité énergétique.
- Proposition d'offres/de solutions intégrant les enjeux biodiversité



## ÉVOLUTION DES USAGES DES CLIENTS

Les nouvelles tendances sociétales et la montée en puissance du e-commerce et de l'économie collaborative, accélérées par la crise sanitaire, nécessitent des adaptations des offres des entreprises.

### OPPORTUNITÉS ASSOCIÉES POUR BOUYGUES

- Solutions fondées sur les principes de l'économie circulaire : réduire, reprendre, réemployer, réutiliser, recycler, réparer
- Personnalisation et segmentation des solutions commerciales
- Développement de plateformes collaboratives pour co-concevoir des projets et solutions avec les parties prenantes
- Développement d'offres de services pour une meilleure intensité d'usage des bâtiments

(a) *Worlds Cities In 2018—Data Booklet*, Onu, département des Affaires économiques et sociales, division Population, 2018

# À l'écoute de nos parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes internes et externes du Groupe permet à Bouygues d'alimenter ses réflexions stratégiques, d'identifier ses enjeux RSE prioritaires et d'enrichir la créativité de ses équipes. *In fine*, il contribue à la pérennité de son modèle d'affaires.

## CLIENTS



**Donneurs d'ordres publics et privés, clients particuliers, utilisateurs des infrastructures et services, etc.**

**Modalités de dialogue :** services de relation clients, enquêtes de satisfaction, comités Clients, plateformes collaboratives, réseaux sociaux externes, blogs, salons professionnels

**ACTIONS EMBLÉMATIQUES :** p. 46 à 49

- Initiative "CityPlay" de Bouygues Construction pour élaborer des projets de façon collaborative (utilisateurs, riverains, etc.) en France, en Suisse et au Royaume-Uni
- Site internet de TF1 consacré à sa relation avec les téléspectateurs, "TF1 et Vous"

## COLLABORATEURS



**Salariés, organisations syndicales, talents**

**Modalités de dialogue :** instances de dialogue social en France et à l'international, site extranet consacré aux parcours professionnels chez Bouygues, réseaux sociaux internes, entretiens annuels, enquêtes de perception, etc.

**ACTIONS EMBLÉMATIQUES :** p. 50

- 182 accords collectifs au sein du Groupe (France et international), signés ou reconduits
- Enquêtes de perception des collaborateurs menées chez Colas, Bouygues Telecom et Bouygues Energies & Services

## FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS



**Partenaires industriels, grands groupes, ETI, PME et start-up**

**Modalités de dialogue :** relations contractuelles, évaluation de la performance RSE, partenariats de co-innovation et co-développement

**ACTIONS EMBLÉMATIQUES :** p. 52

- Démarche engagée dans tous les Métiers pour identifier les leviers bas carbone dans les achats. Une 1<sup>re</sup> convention Fournisseurs a été organisée chez Colas Rail
- Achat de véhicules hybrides et électriques dans les Métiers

## SOCIÉTÉ CIVILE



**Citoyens, riverains, associations et ONG, monde académique et scientifique, pouvoirs publics, médias**

**Modalités de dialogue :** fondations d'intérêt général, conférences, partenariats avec les ONG, mécénat de solidarité et de compétences, participation active à la recherche et à l'enseignement, implication auprès de think tanks<sup>b</sup> et d'associations

**ACTIONS EMBLÉMATIQUES :** p. 53

- Participation au think tank "Impact AI" sur l'utilisation éthique des données
- Bouygues Immobilier et TF1 partenaires du Congrès mondial de la nature de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature)

(a) réunions d'information itinérantes  
(b) laboratoires d'idées

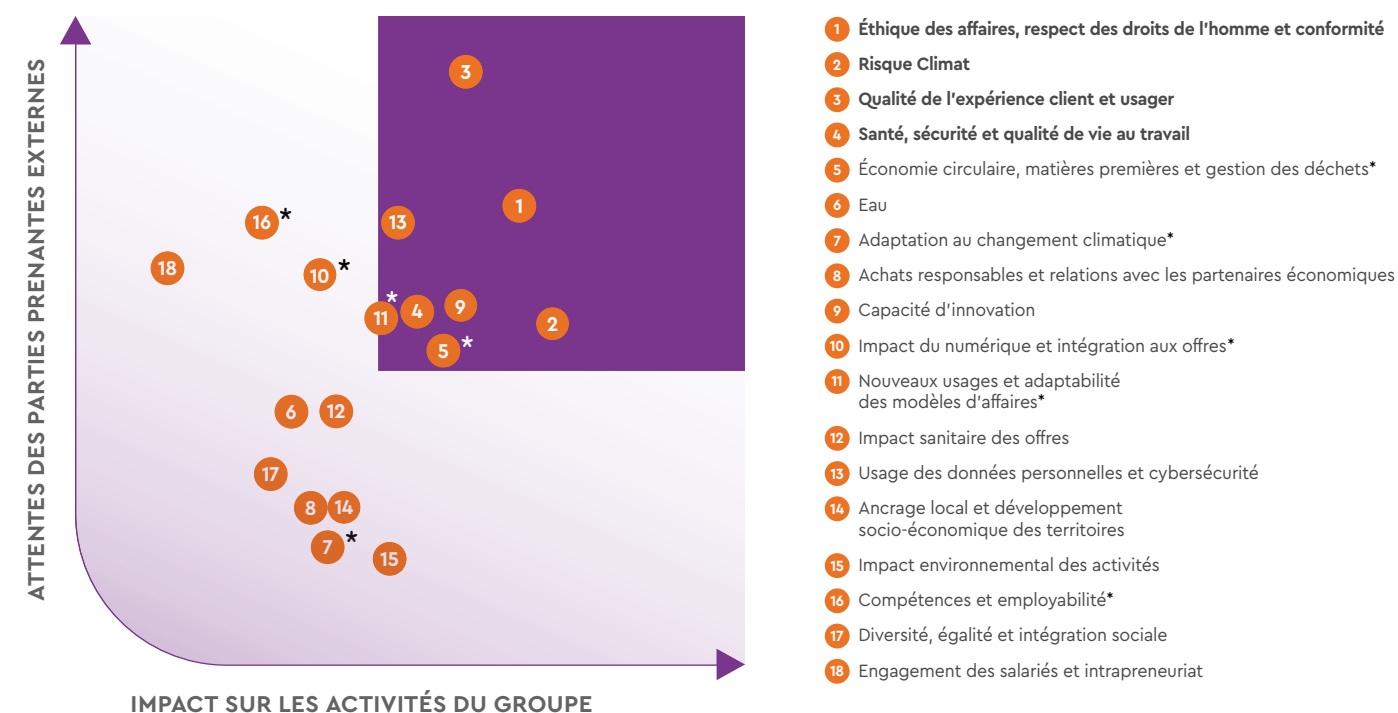
## Nos enjeux RSE prioritaires

La matrice de matérialité<sup>a</sup> du groupe Bouygues, mise à jour en 2019, permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE du Groupe au regard de leur importance pour ses parties prenantes externes et internes, et de leur impact sur ses activités.

Bouygues présente dans ce rapport les réponses concrètes apportées aux principales attentes exprimées par ses parties prenantes, notamment :

- **Éthique des affaires :** Bouygues s'engage à respecter des normes strictes pour la conduite de ses affaires (voir p. 60-61).
- **Risques Climat :** le Groupe a identifié les impacts du changement climatique sur ses Métiers et construit une stratégie Climat globale et cohérente (voir p. 28 à 37).
- **Qualité de l'expérience client et usager :** Bouygues propose une expérience simple et agréable à tous ses clients et utilisateurs (voir p. 46 à 53).
- **Santé, sécurité, qualité de vie au travail :** le Groupe maintient la sécurité et la santé en tête de ses priorités. Il s'attache aussi à répondre aux nouvelles attentes de ses collaborateurs (voir p. 38-39).

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE BOUYGUES



## LA CONTRIBUTION DE BOUYGUES AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Bouygues s'engage à participer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Le Groupe concentre ses actions sur ces cinq objectifs car leurs enjeux sont en lien direct avec ses cœurs de métiers. Voir aussi l'index TCFD et par ODD p. 64



**BOUYGUES.COM**  
> Matrice de matérialité (méthodologie)  
Code QR à scanner  
(application spécifique  
et connexion internet nécessaires)

**EN SAVOIR PLUS**  
> bouygues.com  
> Document d'enregistrement universel 2021, chapitre 3 "DPEF"

(a) Les réponses à l'ensemble des enjeux matériels du Groupe ainsi que la méthodologie de la matrice de matérialité sont présentées dans le document d'enregistrement universel du Groupe (disponible le 24 mars 2022 sur bouygues.com).

3

# La stratégie du Groupe et de ses Métiers

Le groupe Bouygues et ses Métiers déploient des stratégies de long terme pour saisir les opportunités de développement associées aux macro-tendances de leur écosystème et réduire leur empreinte carbone.

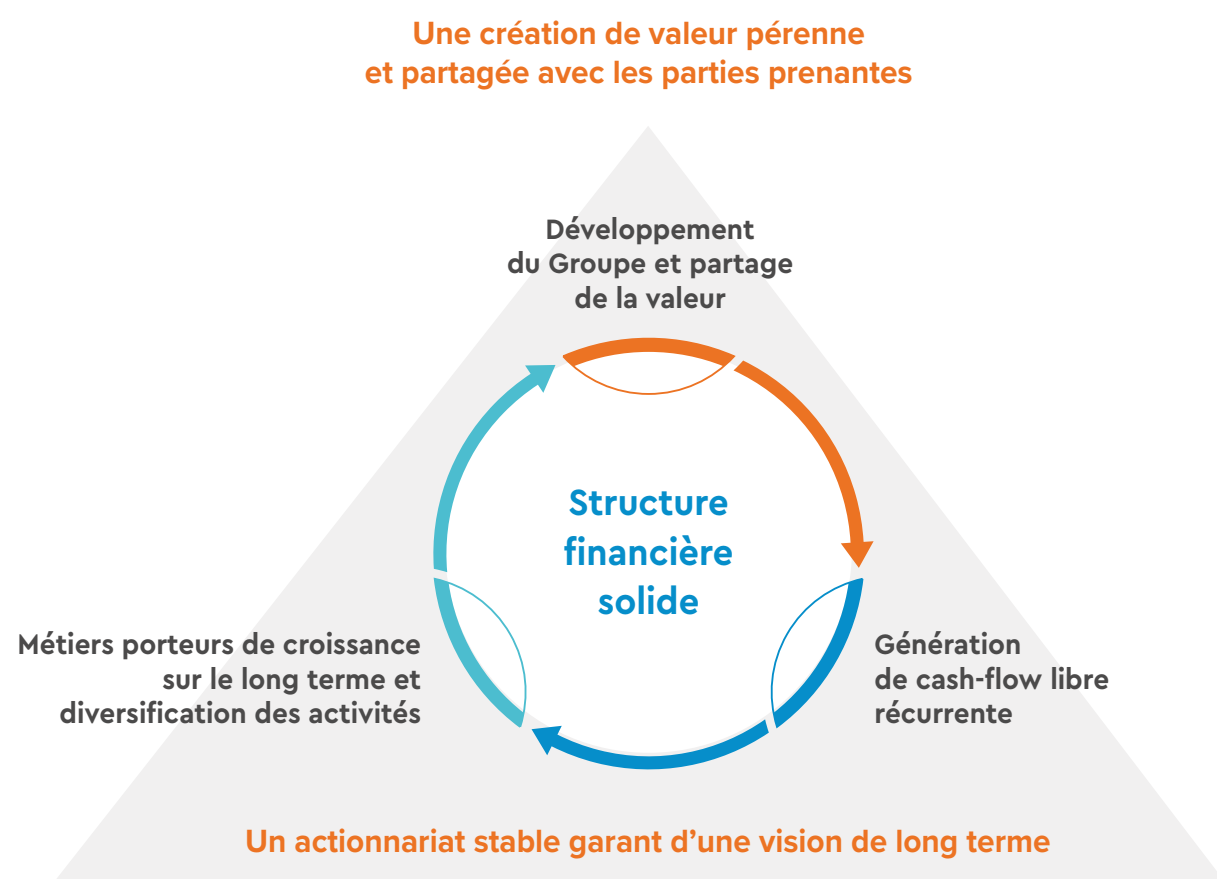


L'extension en cours du métro de Melbourne, qui comprend un tunnel bitube de neuf kilomètres et cinq nouvelles stations, fluidifiera le réseau existant tout en augmentant sa capacité. Ce projet d'envergure comprend également l'aménagement de parcs, passerelles, zones piétonnes et commerces dans les espaces publics aux abords de ses stations.

# La stratégie du Groupe

L'objectif du groupe Bouygues est de créer et de partager de la valeur sur le long terme avec ses parties prenantes. Il a défini un cadre stratégique dans lequel les Métiers déploient leurs stratégies opérationnelles afin d'accomplir la mission du Groupe : apporter le progrès humain dans la vie quotidienne au bénéfice du plus grand nombre.

## Le cercle vertueux de la stratégie du Groupe



Les Métiers du groupe Bouygues sont porteurs de croissance sur le long terme car ils répondent tous à des besoins essentiels : se loger, se déplacer, être alimenté en énergie et l'économiser, créer du lien, communiquer, s'informer et se divertir. Par ailleurs, leur diversité permet d'amortir les conséquences de cycles moins favorables, comme le Groupe a su le démontrer depuis le début de la crise sanitaire.

Ces caractéristiques permettent à Bouygues de générer un cash-flow libre de façon pérenne. La valeur ainsi créée peut être réinvestie dans le développement du Groupe et partagée avec ses parties prenantes.

Bouygues se donne également pour règle de maintenir une situation financière solide qui assure son indépendance d'action et la pérennité de son modèle.

En particulier, les activités de construction du Groupe sont peu consommatrices de capitaux et génèrent un niveau élevé de trésorerie. Ainsi, le ratio "endettement financier net sur capitaux propres" de Bouygues est de 7 % à fin 2021.

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

## Une stratégie d'innovation au service des usages



La stratégie d'innovation du groupe Bouygues et de ses Métiers consiste à se préparer aux évolutions des usages et des technologies, et à l'émergence des nouveaux modèles économiques durables. Bouygues met l'innovation au service de ses clients, de ses collaborateurs et de sa stratégie Climat. L'innovation contribue à la transformation du modèle d'affaires de Bouygues, à sa compétitivité, et elle est un élément clé d'attractivité.

• **L'innovation au sein du Groupe permet de créer des offres de rupture pour ses clients.** Elles sont fondées sur des nouveaux modèles économiques durables. Par exemple, Bouygues Construction développe depuis 2021 vingt programmes de *Build-to-Rent*. Ce concept de logements locatifs "prêts à vivre", avec services intégrés, est destiné aux familles et ménages des grandes métropoles. Ces programmes apportent une meilleure qualité de vie aux occupants, à budget maîtrisé. Chez Bouygues Immobilier, le projet "Majorelle", développé en 2021, propose une offre de logements abordables et configurables. Les habitations sont modulables et s'adaptent aux usages et à l'évolution des familles.

• **L'innovation permet de tester puis de proposer des solutions en faveur de la transition écologique.** Bouygues Energies & Services et PowiDian explorent, par exemple, les opportunités de développement et les cas d'usage pour les marchés émergents de l'hydrogène renouvelable. Les deux partenaires collaborent notamment pour fournir des groupes électrogènes à hydrogène afin de décarboner les chantiers et de garantir l'autonomie énergétique de sites isolés.

• **L'innovation est au service des Métiers de la construction, de la numérisation des processus à l'optimisation des matériaux.** Chez Colas, le projet "Grid2Bim" convertit automatiquement les plans de réseaux en modèles 3D compatibles à l'aide d'algorithmes de *deep learning*. Ce système permet un gain de temps et de coûts dans la modélisation ainsi qu'une estimation plus précise des coûts du chantier. Ce type de projets est un facteur de compétitivité et de différenciation.

Afin de détecter et d'approfondir les thématiques porteuses d'avenir pour ses activités, Bouygues s'appuie sur ses bureaux de veille à l'étranger (Bouygues Asia

à Tokyo, Winnovation aux États-Unis) et aussi sur ses programmes d'innovation, en Israël par exemple. Bouygues peut aussi compter sur des partenariats externes, dont la participation à des initiatives de prospective et d'innovation telles que "Futura Mobility", qui associe des acteurs de la mobilité, ou "Impact AI", collectif de réflexion et d'action traitant des enjeux de l'intelligence artificielle.

En interne, la communauté ByTech fédère des collaborateurs des technologies de l'information, du numérique et de l'innovation qui partagent leurs projets et retours d'expérience. Le programme d'intrapreneuriat du Groupe permet de faire émerger des projets innovants et créateurs de valeur. Il favorise l'adoption en interne d'approches entrepreneuriales, développe la transversalité entre Métiers et renforce l'engagement des collaborateurs.

**480**

Le nombre de brevets actifs dans le groupe Bouygues, dont 9 déposés en 2021<sup>(a)</sup>

(a) apprentissage profond par une intelligence artificielle

(b) Le Groupe est à l'initiative de nombreuses autres innovations qui ne peuvent pas faire l'objet de protection juridique.

# Les priorités stratégiques des activités du groupe Bouygues



## Activités de construction

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

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

Grâce à ses solutions complètes, ses services innovants à forte valeur ajoutée et sa présence géographique, Bouygues se positionne comme l'interlocuteur privilégié de ses clients.

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

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

Bouygues construit, valorise et entretient tous types de bâtiments et d'infrastructures (transports, production d'énergie décarbonée, télécommunications). Pour faire face au vieillissement des infrastructures et au besoin croissant d'efficacité énergétique, le Groupe développe également des savoir-faire en termes de rénovation, y compris en site occupé.

Présentes dans plus de 80 pays à fin 2021, les activités de construction réalisent aujourd'hui plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'international.

### Accompagner nos clients dans la réduction de leur empreinte carbone

Porteuse de nombreuses opportunités commerciales, la transition énergétique est au cœur du développement des activités de construction de Bouygues (et notamment dans ses entités Énergies et Services).

Celles-ci proposent ainsi une gamme complète d'offres différenciantes et à forte valeur ajoutée pour aider leurs clients à répondre à l'urgence climatique. Elles offrent des solutions pour :

- la production, le stockage et la distribution d'énergie décarbonée (solaire, nucléaire, hydrogène, etc.) ;
- la performance énergétique des bâtiments, des quartiers et des villes (bâtiment à énergie positive, quartier "zéro carbone", etc.), dans le cadre de projet de construction ou de rénovation ;
- le développement de la mobilité bas carbone (mobilité électrique, infrastructures ferroviaires, etc.) ; et
- le prolongement de la durée de vie et l'intensification des usages des bâtiments et des infrastructures (habitats et bureaux partagés, bâtiments réversibles, entretien des infrastructures, etc.).

### Être un leader de la conception et de l'aménagement urbain

En concertation avec les clients, les habitants et les partenaires locaux, les projets développés par les activités de construction s'attachent à promouvoir le bien-être, le bien-vivre ensemble et la protection de l'environnement. Le Groupe offre une gamme de solutions personnalisées et innovantes qui s'étendent du logement au quartier et à la ville (logements évolutifs, bâtiments connectés, écoquartiers, smart city et smart mobility, construction modulaire, etc.).

### Transformer nos modes constructifs

Pour atteindre leurs objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre, les activités de construction de Bouygues décarbonent leurs modèles d'affaires. Elles transforment en profondeur leurs processus sur l'ensemble de leur

chaîne de valeur. Elles mettent ainsi en œuvre des politiques d'achats responsables et des stratégies d'économie circulaire qui leur permettent de sécuriser leurs approvisionnements tout en préservant l'environnement. Elles accélèrent également l'utilisation de nouveaux matériaux biosourcés (bois, béton bas carbone, etc.). Afin d'impliquer leurs collaborateurs dans cette démarche et de les accompagner dans l'évolution de leur métier, des actions de formation sont largement déployées.

### Devenir un acteur majeur des services multi-techniques

Le groupe Bouygues souhaite accélérer son développement dans le marché porteur des services multi-techniques. En novembre 2021, il a annoncé la signature d'une promesse d'achat avec Engie en vue de l'acquisition d'Equans.

Cette acquisition répond aux besoins des clients générés par :

- la transition énergétique, menant à une nécessaire décarbonation des activités ;
- la transition numérique, avec l'explosion des données et la nécessité croissante de connectivité ; et
- la transition industrielle, impliquant une automatisation et une intégration informatique accrues des outils de production.

Cette opération<sup>b</sup> permettra de créer un nouveau leader mondial avec un ancrage français. Elle bénéficiera de fortes complémentarités géographiques et techniques avec son activité Énergies et Services actuelle, ainsi que d'une capacité d'innovation renforcée, lui permettant de mieux servir ses clients.



Mobilité améliorée grâce à la ligne à grande vitesse HS2, plus important projet d'infrastructure de transport au Royaume-Uni. Au départ de Londres, HS2 desservira sans arrêt Birmingham, puis Manchester. Situé au nord-ouest de la capitale, le tronçon en cours de construction (21,6 km) inclut un viaduc et deux tunnels.

### CHIFFRES CLÉS 2021

**109 963**  
Collaborateurs  
dont  
**57 325**  
à l'international

**33,2 Md€**  
Carnet de commandes

**27 922 M€**  
Chiffre d'affaires

**825 M€**  
Résultat opérationnel courant

**3,3 Md€**  
Trésorerie nette



Économie circulaire sur le chantier de réfection de l'Interstate 81 qui traverse North Syracuse (État de New York). La technique utilisée a permis le réemploi immédiat des matériaux rabotés dans le nouvel enrobé. Autre bénéfice : 35 000 tonnes de déchets réutilisés sur d'autres chantiers de la région. Les taux de recyclage attendus par le client ont été dépassés.

Grand Prix "Quartier durable" (sélection internationale) aux Green Solutions Awards 2020-21, Nanterre Cœur Université est le premier écoquartier à double smart grid en France. Il est ainsi alimenté par deux boucles énergétiques (thermique et électrique). Il se démarque aussi par ses démarches artistiques associant les riverains et ses solutions de déplacement doux dans un espace à forte mixité sociale et fonctionnelle.



### Priorités opérationnelles

- Finaliser l'acquisition d'Equans, puis créer un sixième Métier autour des services multi-techniques
- Définir des nouveaux territoires de croissance chez Bouygues Construction dans les activités de bâtiment et de travaux publics
- Poursuivre la dynamique de croissance de Colas en étendant le réseau à l'international par croissance externe et en valorisant les actifs industriels
- Redresser l'activité et la rentabilité de Bouygues Immobilier

(a) sur la base du chiffre d'affaires à l'international, hors pays d'origine (classement "ENR TOP 250 International Contractors", août 2021)  
(b) sous réserve de l'obtention des autorisations requises au titre du droit de la concurrence et des investissements étrangers



Sur *Ushuaïa TV*, Fanny Agostini et son invité, Bertrand Piccard, explorateur, psychiatre et ambassadeur des technologies propres, président de la Fondation Solar Impulse, dans l'émission *En Terre Ferme*

## Médias

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

### Priorités opérationnelles

- Finaliser le projet de rapprochement entre TF1 et M6<sup>a</sup>
- Accompagner l'évolution des modes de consommation vidéo et monétiser les nouveaux usages
- Poursuivre le développement de Newen, notamment à l'international

Le paysage audiovisuel français a considérablement évolué ces dernières années. La consommation de contenus a pris différentes formes, du mode linéaire traditionnel à un mode délinéarisé. Par ailleurs, le numérique modifie profondément le métier d'édition et de diffusion de contenus. Cette transformation constitue une opportunité forte en matière de création de valeur, à la fois pour le public et pour les clients annonceurs. Dans ce contexte, TF1 réaffirme ses ambitions stratégiques :

#### Poursuivre la convergence entre télévision et digital pour s'adapter à la transformation des usages

- Maintenir une offre différenciante en termes de contenus et adaptée au nouvel équilibre des usages linéaires et délinéarisés (offre de *streaming*, plateforme MYTF1, service de vidéo à la demande Salto) pour compenser une baisse de la durée d'écoute individuelle historique<sup>b</sup>.
- Renforcer l'offre à destination des annonceurs pour reprendre de la valeur dans un marché publicitaire *digital* en croissance.
- Proposer une offre complémentaire de contenus issus du Web au travers de marques connues (Marmite, Aufeminin, etc.) autour desquelles s'engagent des communautés actives.
- Développer des offres commerciales innovantes anticipant la convergence des médias (TV/vidéo, télévision segmentée, etc.).

#### Consolider sa position dans la production grâce à Newen

La demande en contenus riches, locaux et multi-genres, est en forte croissance. Pour y répondre, les *pure players* tels que Netflix ou Apple TV+ et les diffuseurs traditionnels se tournent vers les sociétés de production et leur savoir-faire différenciant, à l'image de Newen.

Son expertise reconnue se traduit par un haut niveau de son carnet de commandes en 2021. Ceci est le résultat de la diversification de la clientèle et des formats créés, et de la poursuite du développement à l'international, après l'acquisition des studios iZen (Espagne) et Flare Films (Allemagne). Newen se fixe pour ambition de consolider sa position dans la production tout en augmentant les complémentarités avec les activités de distribution et de valorisation des œuvres.

#### Agir pour le climat

TF1 se positionne en acteur et moteur du changement et agit notamment pour réduire son empreinte carbone, sensibiliser ses publics aux enjeux environnementaux et accompagner ses clients dans l'intégration des objectifs environnementaux dans leurs campagnes publicitaires (voir p. 34).

(a) sous réserve de l'obtention des autorisations requises  
(b) La durée d'écoute individuelle correspond au temps de consommation quotidien moyen du média TV par individu en direct et jusqu'à 28 jours en *replay*.  
(c) source : Médiamétrie – Public des femmes de moins de 50 ans, responsables des achats  
(d) projets supérieurs à 1 million d'euros, à fin décembre 2021

### CHIFFRES CLÉS 2021

3 960

Collaborateurs

2 427 M€

Chiffre d'affaires

343 M€

Résultat opérationnel courant

14,1 %

Marge opérationnelle courante

33,5 %

Part d'audience sur cible<sup>c</sup>

Plus de 1 600 h

Carnet de commandes<sup>d</sup> de Newen



Bouygues Telecom compte plus de 500 boutiques en France.

## Télécoms

Depuis 25 ans, Bouygues Telecom fait grandir les relations humaines grâce au meilleur de la technologie. Acteur majeur des télécoms en France, il propose des réseaux et des offres de qualité, adaptés aux besoins de ses 26 millions de clients.

### Priorités opérationnelles

- Continuer l'intégration de BTBD<sup>a</sup> et de ses clients
- Poursuivre la montée en valeur du parc Mobile en renforçant la proposition de valeur pour les clients
- Accélérer la commercialisation du FTTH<sup>c</sup>
- Augmenter de cinq points la part de marché dans le BtoB Fixe d'ici à 2026

Responsable et engagé, Bouygues Telecom facilite l'accès de tous à un numérique plus durable et souhaite renforcer son positionnement dans un marché français porteur. Ainsi, son plan stratégique "Ambition 2026", qui entend accélérer sa croissance, se décline en trois axes :

#### Devenir n° 2 dans le Mobile en considération client

Troisième opérateur en part de marché depuis l'acquisition de BTBD<sup>a</sup> fin 2020, Bouygues Telecom souhaite être le deuxième opérateur Mobile en considération client sur le marché français. Il s'appuie pour cela sur sa position de deuxième meilleur réseau Mobile de France<sup>b</sup>, sur la qualité de ses offres et sur son partenariat de long terme avec le Crédit Mutuel-CIC, qui lui permet de bénéficier de ses plus de 4 500 caisses et agences bancaires de proximité. Par ailleurs, sa priorité est de maintenir l'excellence de son réseau 4G et déployer un réseau 5G fiable.

#### Gagner 3 millions de clients FTTH<sup>c</sup> supplémentaires

Bouygues Telecom accélère le déploiement de la fibre dans les régions pour doubler sa couverture FTTH (35 millions de prises commercialisées en 2026), afin d'atteindre son objectif de trois millions de clients supplémentaires d'ici 2026. Il propose des offres adaptées aux nouveaux modes de consommation, fournit des équipements fixes innovants et éco-conçus parmi les meilleurs du marché, garantissant une expérience utilisateur de grande qualité. Ainsi, la box WIFI 6 a été élue "meilleure box pour le Wifi 6" par le site spécialisé en nouvelles technologies, *01net*.

#### Doubler la part de marché dans le BtoB Fixe et devenir un acteur du Wholesale<sup>d</sup> Fixe

Bouygues Telecom s'appuie sur sa position de référent de la relation clients en BtoB

### CHIFFRES CLÉS 2021

10 003

Collaborateurs

7 256 M€

Chiffre d'affaires

1 612 M€

EBITDA après Loyer

Plus de 500

Nombre de boutiques Bouygues Telecom en France

et d'opérateur de connectivité de premier plan pour augmenter sa part de marché sur le segment des PME en s'appuyant sur un réseau de distribution multi-canal. Il a aussi l'ambition de monétiser les infrastructures (FTTO, FTTA)<sup>e</sup> en BtoB et développer l'offre *Wholesale* Fixe en capitalisant sur le savoir-faire et le leadership dans le *Wholesale* Mobile.

Pour rappel, les objectifs financiers du plan stratégique "Ambition 2026" sont d'atteindre en 2026 :

- un chiffre d'affaires Services supérieur à 7 milliards d'euros ;
- un EBITDA après Loyer<sup>f</sup> d'environ 2,5 milliards d'euros ;
- une marge d'EBITDA après Loyer<sup>g</sup> d'environ 35 % ; et
- un cash-flow libre<sup>h</sup> d'environ 600 millions d'euros.

#### Maîtriser son empreinte carbone tout en maintenant une qualité de service optimale, et inciter ses clients à la sobriété numérique

(voir aussi p. 35)

(a) Bouygues Telecom Business – Distribution, anciennement EIT (Euro-Information Telecom)  
(b) enquête de l'Autorité de régulation des communications électroniques des Postes (Arcep), novembre 2021  
(c) *Fibre-To-The-Home* ou fibre (optique) jusqu'à l'abonné  
(d) marché de la vente en gros aux opérateurs de communications électroniques  
(e) *Fibre-To-The-Office* ou fibre (optique) jusqu'au bureau ; *Fibre-To-The-Antenna* ou fibre (optique) jusqu'à l'antenne mobile  
(f) résultat opérationnel courant, après prise en compte des charges d'intérêts sur obligations locatives, corrigé des (i) dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles, (ii) aux provisions et dépréciations ainsi que (iii) des effets liés aux prises et aux pertes de contrôle.  
(g) ratio d'EBITDA après Loyer sur chiffre d'affaires Services  
(h) calculé avant variation du BFR lié à l'activité et hors fréquences 5G

# Notre stratégie Climat

Face à l'urgence climatique, Bouygues s'engage concrètement à réduire son empreinte carbone et celle de ses clients. À travers sa stratégie Climat et ses objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030, le Groupe s'inscrit dans une trajectoire compatible avec l'Accord de Paris.

Le 16 décembre 2020, le groupe Bouygues a présenté une nouvelle étape de sa stratégie Climat à ses parties prenantes. Il s'est fixé, d'une part, des objectifs quantifiés en matière de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, compatibles avec la trajectoire de l'Accord de Paris. Il a, d'autre part, dévoilé les premiers leviers d'action pour chacun de ses Métiers. Tout au long de l'année 2021, les Métiers du groupe Bouygues ont priorisé leurs actions :

- **Solutions commerciales bas carbone :** ses activités de construction, qui représentent plus de 90 % du bilan carbone du Groupe, ont enrichi en 2021 leurs portefeuilles d'offres d'atténuation et d'adaptation au changement climatique (voir plus loin). Ses pôles d'activités Médias et Télécoms (moins de 10 % du bilan carbone du Groupe) ont développé des offres écoresponsables (cf. p. 34-35).

- **Achats :** les cinq Métiers du Groupe ont travaillé sur l'impact Carbone de leurs achats, leviers de décarbonation, ainsi que sur des politiques incitatives auprès des fournisseurs afin de réduire l'empreinte carbone. Par exemple, les flottes de véhicules de service des cinq Métiers intègrent des véhicules électriques et hybrides rechargeables, et un crédit Mobilité en France.
- **Gouvernance :** les mandataires sociaux et les dirigeants des cinq Métiers ont un critère "carbone" dans les éléments d'appréciation de leur rémunération. Les conseils d'administration du Groupe et des Métiers procèdent par ailleurs à un examen annuel de leur stratégie Climat.
- **Système de management :** accompagnés du cabinet Carbone 4, les Métiers du Groupe ont travaillé à l'élaboration d'une méthodologie de calcul, propre à chacun, pour évaluer le carbone évité des offres

et produits (scope 3b). Par ailleurs, une démarche de sobriété numérique a été engagée pour réduire le bilan carbone des technologies de l'information (*Green IT*). Enfin, une démarche visant à structurer une approche cohérente en faveur de la restauration de puits de carbone leur est proposée.

- **Acculturation aux enjeux climatiques :** les collaborateurs sont formés au climat de manière à systématiser un "réflexe carbone", par exemple avec la participation à l'atelier "La Fresque du Climat". Sur des expertises spécifiques liées à la décarbonation, des formations techniques sont également proposées aux collaborateurs concernés.

Pour mener à bien sa stratégie Climat, le Groupe a identifié, parmi ses dépenses 2022-2024, une enveloppe estimée à **2,2 milliards d'euros<sup>a</sup>** contribuant à la réduction de son empreinte carbone.

(a) estimation par les Métiers des dépenses et investissements contribuant à l'atteinte des objectifs Climat (méthode différente de celle de la taxonomie)

## NOS OBJECTIFS 2030 DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

|                                                                                                           | ANNÉE DE RÉFÉRENCE | SCOPES 1 ET 2 <sup>a</sup> | SCOPE 3A <sup>a</sup> | SCOPE 3B <sup>b</sup> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Colas                                                                                                     | 2019               | - 30 %                     | - 30 %                | n.a.                  |
|  Bouygues Construction | 2019               | - 40 %                     | - 30 %                | n.a.                  |
| Bouygues Immobilier                                                                                       | 2020               | - 32 %                     | - 32 %                | - 32 %                |
|  Bouygues Telecom      | 2020               | - 50 %                     | - 30 %                | - 30 %                |
|  TF1                   | 2019               | - 30 %                     | - 30 %                | n.a.                  |

n.a. : non applicable  
(a) scope 1 : émissions directes ; scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie, en particulier liées à la production d'électricité et de chaleur ; scope 3a : autres émissions indirectes en amont  
(b) scope 3b : les autres émissions indirectes en aval

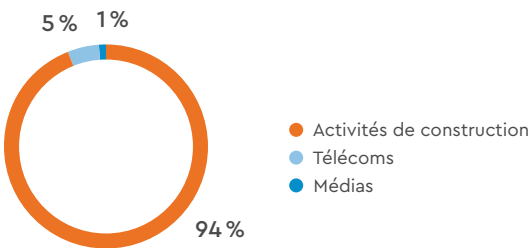
## Réduire notre empreinte carbone

Sur les scopes 1, 2 et 3a<sup>a</sup>, l'empreinte carbone de Bouygues est d'un peu plus de 16 millions de Teq. CO<sub>2</sub> en 2021. La majeure partie des émissions provient des achats réalisés par le Groupe et de la consommation d'énergie des chantiers et des installations. Les activités de construction représentent une part déterminante de ce bilan.

La stratégie Climat et ses objectifs sont pilotés par le Groupe et ses Métiers à travers une gouvernance spécifique et un suivi régulier par le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, ainsi que le conseil d'administration de Bouygues (voir aussi p. 57).

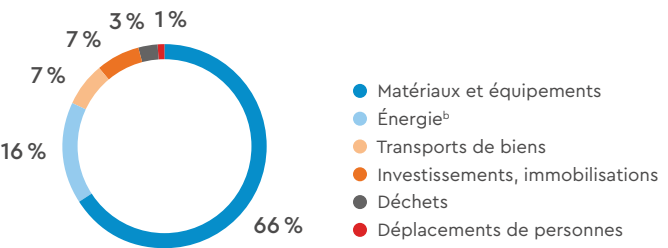
### Notre empreinte carbone en 2021

Émissions de gaz à effet de serre par pôle (scopes 1, 2 et 3a<sup>a</sup>)



(a) scope 1 : émissions directes ; scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie, en particulier liées à la production d'électricité et de chaleur ; scope 3a : autres émissions indirectes en amont  
(b) consommation d'énergie (combustion sur site), consommation d'électricité et de vapeur, chaleur ou froid et émissions liées au processus de production de l'énergie

Émissions de gaz à effet de serre par poste



## FOCUS Dépenses contribuant à la stratégie Climat

Pour mener à bien sa stratégie Climat, le Groupe a identifié, parmi ses dépenses 2022-2024, une enveloppe estimée à **2,2 milliards d'euros<sup>a</sup>** qui contribuera à la réduction de son empreinte carbone.

**Cette enveloppe**, constituée de dépenses d'exploitation et d'investissements, **couvre l'intégralité des activités des Métiers du Groupe** à la différence de la Taxonomie<sup>b</sup> qui ne porte que sur la part éligible des activités visant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique. La Taxonomie exclut à date la quasi-totalité des activités de Bouygues Telecom et de TF1 qu'elle considère comme non prioritaires pour accélérer la transition vers une économie plus durable. Par ailleurs, seule une faible part du chiffre

d'affaires de Colas a été considérée comme éligible (infrastructures bas carbone et activités liées à l'eau et à l'énergie).

Or, conformément à sa stratégie Climat, **le Groupe considère que ses actions de décarbonation doivent être déployées sur la totalité de ses activités**, y compris celles considérées comme non éligibles par la Taxonomie, et ce, **afin de les rendre les plus vertueuses possible**.

Par ailleurs, cette enveloppe comprend l'ensemble des dépenses d'exploitation des Métiers contribuant à la trajectoire Carbone alors que la définition des dépenses d'exploitation de la Taxonomie est très restrictive et ne reflète pas la réalité des efforts faits par les Métiers.

2,2 Md€

**Le montant des dépenses 2022-2024 qui contribuera à la réduction de l'empreinte carbone du Groupe**

Le pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe éligible à la taxonomie s'élève à **35 % en 2021**. La contribution du nucléaire et du gaz, considérés comme encore non éligibles à fin 2021, est de 2 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les informations relatives aux autres indicateurs de Taxonomie seront publiées le 24 mars 2022 dans le document d'enregistrement universel du Groupe.

(a) estimation par les Métiers des dépenses et investissements contribuant à l'atteinte des objectifs Climat (méthode différente de celle de la taxonomie)  
(b) informations à publier au titre des obligations relatives à la Taxonomie européenne (Règlement Taxonomie (UE) 2020/852). Le terme "taxonomie" est le plus utilisé.

# Stratégie de décarbonation des activités de construction

## COLAS

Par la nature de ses activités, Colas a des enjeux environnementaux forts. Ce sont surtout les achats de biens (matières premières, matériaux de construction, etc.) et de services essentiels à ses activités qui pèsent sur son bilan carbone (scope 3a). Cela représente plus de 65 % de ses émissions.

### Objectifs et plan d'action

Pilotée par un comité Stratégie Carbone, la feuille de route Carbone de Colas comporte 24 engagements, suivis par des indicateurs existants ou en cours de création. Les actions mises en place s'articulent autour de quatre axes : intégrer les enjeux climatiques dans la stratégie ; améliorer l'efficacité énergétique pour réduire les émissions directes liées aux centrales d'enrobage, aux engins et aux véhicules ; développer et promouvoir des produits, techniques et solutions bas carbone ; contribuer à la neutralité carbone et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre des clients et des usagers.

(a) *Science Based Targets initiative*. Projet conjoint du Carbon Disclosure Project (CDP), du Global Compact des Nations unies, du World Resource Institute (WRI) et du World Wildlife Fund (WWF)

(b) retraitement de chaussée consistant à fraiser ou à scarifier une couche de chaussée défailante dans le but de réincorporer un liant

Par ces actions, Colas vise une réduction de 30 % de ses émissions de gaz à effet de serre directes, indirectes et induites (scopes 1, 2 et 3a) d'ici à 2030.

### Opportunités commerciales

Dans les années à venir, les transports ferroviaires, maritimes et fluviaux, connaîtront une croissance importante. Déjà présent sur ces marchés, Colas y développe ses activités et s'appuie sur des partenariats pour devenir un acteur majeur du transport multi-modal. Colas étudie également des projets sur les énergies renouvelables, en particulier l'hydrogène vert. Il développe des solutions permettant d'aider les villes et les territoires à s'adapter et lutter contre le dérèglement climatique : solutions alternatives à l'artificialisation des sols et aux îlots de chaleur, génie écologique, entretien des infrastructures, etc., tout en faisant baisser l'empreinte carbone des usages de ses clients (scope 3b).

## Les avancées

- Validation par le SBTi<sup>a</sup> des objectifs de réduction de gaz à effet de serre de Colas
- Fixation d'objectifs pour 2030, pour chacun des leviers :
  - Réduire l'intensité carbone des émissions directes (scopes 1 et 2) : retrait progressif de fioul lourd sur les usines d'enrobés (moins de 5 % en 2030), transformation en flotte bas carbone des engins et des véhicules (plus de 50 % de la flotte en 2030), recours aux énergies renouvelables
  - Réduire l'empreinte carbone des produits et matériaux utilisés (scope 3a) : réduction de l'intensité carbone des enrobés (50 % d'enrobés tièdes en 2030), augmentation de la valorisation de matériaux recyclés (30 % de RAP (reclaimed asphalt pavement<sup>b</sup>) dans la production en 2030)
  - Augmentation du nombre d'éco-variantes proposées par Colas à ses clients : objectif de 1 000 éco-variantes en 2030
- Décision en 2021 d'avoir 100 % de véhicules électriques en France au fur et à mesure du renouvellement du parc

“

Notre engagement est d'aider nos clients à aller plus loin dans leur transition énergétique. Nous travaillons, par exemple, avec le Suffolk County Council pour les aider à atteindre leur objectif de devenir neutre en carbone en 2030 en rénovant l'ensemble de leur système d'éclairage.”

### IAIN BLACKMORE

Strategic Director  
BOUYGUES ENERGIES & SERVICES (ROYAUME-UNI)



Le nouvel éclairage public du comté de Suffolk en Angleterre réduira les coûts d'au moins 60 % tout en économisant de l'énergie et en diminuant la pollution lumineuse.

160

Le nombre de projets réalisés depuis 2005 selon la démarche de construction bois WeWood

1<sup>er</sup>

La place de Bouygues Energies & Services au classement des prestataires EPC<sup>a</sup> en France. N° 10 au niveau mondial

198

Le nombre d'éco-variantes proposées par Colas à ses clients (92 en 2020)

(a) ingénierie, approvisionnement et construction. Classement Wiki-Solar au premier trimestre 2021

## BOUYGUES CONSTRUCTION

Plus de 90 % des émissions carbone de Bouygues Construction proviennent de ses émissions en amont et en aval de sa chaîne de valeur, en particulier celles liées à ses achats de produits et matériaux de construction, à son parc informatique et au fret pour le transport. Au-delà de son propre bilan carbone, Bouygues Construction a aussi une influence importante sur les émissions liées au cycle de vie des ouvrages qu'il conçoit, avec pour ambition de faire baisser l'empreinte carbone des usages (scope 3b).

### Objectifs et plan d'action

Pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030, Bouygues Construction souhaite diminuer de 40 % ses émissions directes et indirectes (scopes 1 et 2), et de 30 % ses émissions induites (scope 3a). À cette fin, il agit pour réduire l'intensité carbone de ses opérations et il développe et valorise ses savoir-faire

pour accompagner ses clients vers la transition énergétique. Le plan d'action est centré sur quatre axes : faire de la démarche carbone un réflexe pour tous, réduire ses émissions de gaz à effet de serre, être intégrateur de solutions bas carbone et insérer cette démarche à la gouvernance. En 2022, il ambitionne de définir un objectif de réduction des gaz à effet de serre pour le scope 3b.

### Opportunités commerciales

La transition bas carbone est porteuse d'opportunités de développement pour les activités de Bouygues Construction (bâtiment, travaux publics, énergies et services). Bouygues Construction développe des solutions intégrées liées à l'énergie décarbonée (nucléaire, éolien, solaire et hydrogène vert), à la performance énergétique, à la réhabilitation et à la rénovation ainsi qu'à la mobilité bas carbone.

## Les avancées

- Matériaux moins émissifs : fixation d'objectifs sur l'utilisation du béton bas carbone (réduction de l'intensité carbone des ciments de 40 % en 2030), fiabilisation de l'approvisionnement en bois français (50 % dans les constructions en 2025 grâce à un partenariat avec Piveteaubois)
- "Réflexe carbone" : formation des Etam et cadres sur le climat avec comme objectif d'atteindre 100 % d'ici à 2023. Depuis 2021, tout nouveau projet doit, dès sa phase d'engagement, identifier sa contribution à la trajectoire de réduction des gaz à effet de serre
- Matériaux recyclés ou de réemploi : nombreux partenariats dont, par exemple, avec Wicon, déjà testé sur plusieurs chantiers en France et en cours de déploiement en Suisse (approvisionnement en aluminium recyclé pour les menuiseries extérieures, ce qui réduit par 4 l'empreinte carbone du produit)
- Solutions bas carbone : nombre de projets de rénovation "BySprong"<sup>a</sup> passé de 12 logements rénovés en 2019 à 1 651 en 2021, livraison de Office Switch Home (1<sup>er</sup> bâtiment réversible) à Lyon, installation de 1 600 bornes de recharge électrique en 2021 pour un total de 10 000 bornes déployées et installation des premières stations d'hydrogène vert

## BOUYGUES IMMOBILIER

L'analyse du bilan carbone de Bouygues Immobilier montre que le logement représente 90 % de ses émissions.

### Objectifs et plan d'action

Établie sur les recommandations de la Stratégie nationale bas carbone et en cohérence avec l'Accord de Paris, la trajectoire Carbone de Bouygues Immobilier vise une réduction de 32 % de ses émissions directes, indirectes et induites (scopes 1, 2, 3a et 3b). Pour y parvenir, Bouygues Immobilier s'appuie sur les nouvelles réglementations environnementales (RE2020<sup>a</sup>) et les nouvelles pratiques de construction. Toutefois, ces leviers externes ne suffiront pas pour atteindre ses objectifs. C'est pourquoi Bouygues Immobilier revisite l'ensemble de ses offres pour y intégrer le critère Carbone et renforce

ses achats responsables, la formation de ses collaborateurs ainsi que le déploiement de nouveaux outils pour l'écoconception de ses projets.

### Opportunités commerciales

Du développement de nouveaux modes constructifs (béton bas carbone, bois, etc.) à l'essor de solutions pour une meilleure performance énergétique du bâtiment, la transition bas carbone présente de nombreuses opportunités pour Bouygues Immobilier. Dans ce contexte, il propose des offres bas carbone et de rupture pour rendre la densité urbaine plus acceptable, adapter les bâtiments aux nouveaux usages (coworking<sup>b</sup>, coliving<sup>c</sup>, etc.) et améliorer le confort des utilisateurs. Il développe aussi les offres de réhabilitation et de rénovation dans le logement et le tertiaire.

## Les avancées

- 85 % des collaborateurs formés aux enjeux du climat
- Déploiement des offres BBCA<sup>d</sup> Construction et Rénovation, construction bois qui "sur-performent" la RE2020
- Lancement d'une offre de coliving dont l'ambition est de créer environ 2 500 lits grâce à la production de logements neufs mais aussi à des projets de réhabilitation, dans les dix plus grandes villes françaises, d'ici à 2025. Conçus dans une démarche bas carbone, les immeubles bénéficient d'un cahier des charges exigeant tout en proposant une nouvelle expérience du logement grâce à des espaces partagés et une mutualisation des usages.
- Revue de l'ensemble des composants des logements afin de privilégier leur décarbonation, notamment au moyen des matériaux biosourcés et des filières locales : intégration de critères de performance carbone dans les achats, systématisation des FDES<sup>e</sup>, déploiement de contrats-cadres nationaux, etc.

(a) industrialisation de la rénovation énergétique des logements en permettant une amélioration très significative de la performance

(a) nouvelle réglementation environnementale applicable aux bâtiments neufs au 1<sup>er</sup> janvier 2021

(b) espaces de travail accessibles à des travailleurs indépendants n'exerçant pas forcément dans le même domaine. Ils sont conçus pour favoriser les échanges et le bien-être au travail, tout en réduisant les déplacements domicile-travail.

(c) habitat composé d'espaces privés et d'espaces partagés avec d'autres habitants, couplé avec des prestations de services (Internet, laverie, etc.)

(d) bâtiment bas carbone

(e) fiche de déclaration environnementale et sanitaire. Présente les résultats de l'analyse de cycle de vie d'un produit ainsi que des informations sanitaires dans la perspective du calcul de la performance environnementale et sanitaire du bâtiment pour son écoconception (source : Wikipédia)

## Activités de construction

### EXEMPLES DE SOLUTIONS

#### PROJET TRAMDEPOT BURGERNZIEL EN SUISSE. Régénération urbaine et utilisation de béton recyclé.

Le site de l'ancien dépôt des tramways à Burgernziel va accueillir un nouveau quartier construit selon la norme Minergie-ECO et certifié "Site 2000 Watts". Entièrement neutre en carbone, il disposera de panneaux solaires et le chauffage sera assuré au moyen de sondes géothermiques. Une partie des bâtiments et matériaux issus de la déconstruction a été réutilisée lors des travaux. Par ailleurs, Bouygues Construction a utilisé pour ce projet le béton développé par l'entreprise Neustark. À base de granulats recyclés, il permet la réduction de ciment dans le béton frais. L'empreinte carbone du béton est améliorée de 10 % grâce à ce procédé.



Projet d'écoquartier sur le site de l'ancien dépôt de tramways à Burgernziel, dans le canton de Berne en Suisse. L'ancien hangar a été déconstruit selon un programme précis, de manière à pouvoir être partiellement réutilisé.

#### ENROBÉS À FROID AU SÉNÉGAL.

##### Utilisation de matériaux bas carbone.

Colas a achevé en 2021 les travaux de rénovation d'une section de l'axe routier Kébémér - Touba, près de la ville de Darou Mousty. Ce chantier constitue la première mise en œuvre de la technique des enrobés à froid au Sénégal.

La rénovation de l'axe routier Kébémér - Touba a inauguré la mise en œuvre des enrobés coulés à froid au Sénégal. Les équipes locales de Colas ont été appuyées par le Campus scientifique et technique (CST) du groupe international.



#### "ECOSTOP", LE START & STOP FERROVIAIRE. Un système de réduction de la consommation de carburant sur des engins ferroviaires conçu par Colas Rail.

Le système de Start & Stop "EcoStop" procure l'arrêt du moteur principal lors des phases de stationnement ou d'attente des engins ferroviaires, permettant ainsi de faire des économies significatives de gazole. Cette technologie a de nombreux avantages : elle permet une économie de carburant de 15 % environ, la réduction des rejets de CO<sub>2</sub>, une diminution de la pollution sonore et la réduction des coûts de maintenance des moteurs et autres organes de la machine (transmission, boîtes, etc.). "EcoStop" a obtenu un certificat d'économie d'énergie (CEE).

Le système "EcoStop" conçu par Colas sera déployé au Royaume-Uni tout en poursuivant son développement en France.



#### CAPITASPRING EN ASIE. Réalisation d'un complexe immobilier intégré dans une démarche de sobriété énergétique.

CapitaSpring, réalisée par Bouygues Construction à Singapour, est une tour mixte culminant à 280 mètres, avec près de 53 000 m<sup>2</sup> d'espaces sociaux et d'activités. Une tour remarquable par sa Green Oasis sur quatre étages qui comprend promenade botanique et terrasse extérieure. Le bâtiment, construit sur un ancien parking, prévoit notamment la conservation de l'eau et de l'énergie, conformément à son ambition de sobriété énergétique.

Imaginée par les architectes de Bjarke Ingels Group avec l'agence Carlo Ratti Associati, la tour de grande hauteur CapitaSpring, située au cœur de Singapour, a une singularité : son oasis végétale (Green Oasis) présente sur quatre étages et ouverte au public.



Sways, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). Sur ce concept, Bouygues Immobilier propose des opérations de bureaux décarbonées labellisées BBCA à moins d'1 tonne par m<sup>2</sup> de surface de plancher à l'horizon 2030.

#### SWAYS, PREMIER PROJET DE LA DÉMARCHE "BUREAU GÉNÉREUX". Livraison du premier projet de Bouygues Immobilier avec le concept de "bâtiment hybride à économie positive".

Respectueux de l'environnement, les bureaux généreux offrent convivialité, possibilité d'aménagements des espaces, accessibilité développée par les mobilités douces, ainsi qu'un maximum d'espaces extérieurs et de services. Sways s'ajuste aux nouvelles manières d'envisager le travail qui se veut plus décloisonné, nomade et empreint d'usages mixtes et mutualisés. Ces "bureaux généreux" accordent une place centrale à l'environnement et au bien-être, pensés selon trois échelles : celle des usagers et des entreprises, celle du quartier et de la ville, et celle de la planète. Ce concept a été labellisé par la Fondation Solar Impulse.



EN SAVOIR PLUS  
> Blog BouyguesDD

## Stratégie de décarbonation des pôles Médias et Télécoms



Le 2 juillet 2021, TF1 a réuni les annonceurs lors de son campus Écoresponsabilité sur le thème "Environnement et entreprises : comment accélérer sa transition pour une société plus durable ?" (en photo, le rédacteur en chef adjoint du JT du week-end de TF1, Romain Hussenot).



Lancée par TF1 Pub, l'offre "Eco Respons'Ad" réserve des écrans en exclusivité aux spots publicitaires de produits ou services répondant aux normes écologiques reconnues et validées par l'Ademe. L'Oréal est le premier à avoir activé l'offre.

### TF1

Le bilan carbone de TF1 est le moins conséquent du Groupe. Il est fortement corrélé à ses achats qui représentent près de 95 % de ses émissions. Néanmoins, par la nature de ses activités, TF1 joue un rôle essentiel dans la sensibilisation du grand public aux enjeux climatiques.

#### Objectifs et plan d'action

TF1 veut réduire ses émissions directes, indirectes et induites (scopes 1, 2 et 3a) de 30 % d'ici à 2030. Pour y parvenir, TF1 diminue l'impact carbone de ses contenus, de ses achats, de ses activités numériques et des déplacements de ses collaborateurs. Il souhaite également accompagner ses clients dans la promotion de produits plus respectueux de l'environnement et contribuer à la transition bas carbone à travers ses contenus.

#### Opportunités commerciales

La transition bas carbone est un facteur d'attractivité pour les activités de TF1. En effet, ses régies publicitaires se positionnent pour aider les marques et les acteurs de l'économie circulaire et solidaire à valoriser leurs actions et produits responsables. Elles développent des offres commerciales spécifiques et s'appuient sur l'écosystème "média" de TF1 engagé au service des enjeux de RSE.

Le groupe TF1 accorde une large place au climat dans ses programmes télévisés et ses contenus digitaux. Il a également décidé d'élargir l'offre autour de la marque Ushuaïa (lancement de l'émission *Génération Ushuaïa* sur TF1, etc.). Cette orientation éditoriale est cohérente avec les attentes des Français dont 92 % estiment que les médias ont un rôle à jouer dans la sensibilisation aux enjeux environnementaux.

“  
TF1 Pub souhaite donner l'impulsion d'une publicité plus responsable, qui dépasse la seule logique commerciale pour contribuer à la transformation de son marché.”

**SYLVIA TASSAN-TOFFOLA**

Directrice générale  
TF1 PUBLICITÉ

### Les avancées

- Instauration, dans l'intéressement des collaborateurs, d'un bonus fondé sur des critères RSE
- Réalisation d'un bilan carbone spécifique à la régie publicitaire
- Lancement de l'offre "Eco Respons'Ad" destinée aux produits ou services répondant aux normes de l'Ademe
- Mise en place du programme "Eco-Funding", fonds publicitaire à vocation environnementale, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022
- En interne : électrification de la flotte automobile, instauration d'un crédit Mobilité pour les collaborateurs, calcul des bilans carbone spécifiques des sites MYTF1, LCI.fr et TFOU MAX

### BOUYGUES TELECOM

L'empreinte carbone de Bouygues Telecom est faible par rapport aux activités de construction du Groupe. Elle est essentiellement liée à ses investissements et immobilisations (notamment dans le réseau) et aux achats d'équipements utilisés par ses clients (smartphones, box, etc.), qui représentent près de 90 % de son bilan carbone.

#### Objectifs et plan d'action

Dans un contexte de croissance exponentielle du trafic de données, Bouygues Telecom a pris trois objectifs d'ici à 2030 : réduire de 50 % ses émissions directes et indirectes (scopes 1 et 2) et de 30 % ses émissions induites (scope 3a et 3b), et intégrer au moins 50 % d'énergies renouvelables dans ses consommations. Intitulé "Agir ensemble", le programme Climat de l'opérateur s'articule autour de trois axes : améliorer la performance et l'efficacité énergétique de ses installations, proposer des produits plus durables et promouvoir un usage plus responsable du numérique.

#### Opportunités commerciales

Premier opérateur à s'être engagé dans le reconditionnement des mobiles dès 2011, Bouygues Telecom renforce sa place de leader dans l'économie circulaire des smartphones. Il favorise la collecte et la valorisation des smartphones usagés. Il incite également ses clients à la sobriété numérique. Par ailleurs, il propose des équipements éco-conçus (box, packaging, première box virtuelle intégrée au téléviseur) dont la consommation énergétique est optimisée.

-36%

Le gain énergétique entre la box Miami et la Bbox 4K. Bouygues Telecom propose des équipements éco-conçus qui optimisent la consommation d'énergie.



EN SAVOIR PLUS  
> Application  
"Mon empreinte smartphone"  
Code QR à scanner  
(application spécifique et connexion internet nécessaires)

### Les avancées

- Signature d'un contrat d'électricité renouvelable d'origine éolienne jusqu'en 2024, couvrant les activités institutionnelles et commerciales
- Définition d'un plan d'action avec les fournisseurs pour réduire l'impact environnemental des box
- Lancement de "Solutions smartphone durable", quatre façons de prolonger la vie des mobiles grâce à la réparation, le reconditionnement, la reprise et le recyclage (4R)
- Lancement de l'application gratuite et tout opérateur "Mon empreinte smartphone", destinée à sensibiliser le grand public à la sobriété numérique

L'application gratuite, "Mon empreinte smartphone" pour sensibiliser le grand public à la sobriété numérique



# Biodiversité : notre feuille de route

Au même titre que le climat, l'érosion de la biodiversité est un enjeu pour le groupe Bouygues, en particulier pour ses activités de construction, secteur prioritaire de la SNB<sup>a</sup>.



Nichée au cœur des zones humides croates, la gravière réhabilitée de Hrastovljan incarne un modèle de cohabitation réussie avec son environnement. De retour d'Afrique où elles ont passé l'hiver, des colonies d'hirondelles de rivage en utilisent les parois pour s'y installer.



En 2021, un comité transversal a été créé pour identifier les impacts des activités du Groupe sur la biodiversité. Des engagements ont été pris en matière de préservation et de restauration de la biodiversité et des plans d'action ont été définis dans chacun des Métiers.

## Réduire la pression directe sur le changement d'usage des terres et restaurer la nature

Le changement d'usage des terres est l'un des enjeux du Groupe et de ses clients sur la biodiversité. L'artificialisation et l'imperméabilisation des sols, la modification des milieux, sont autant d'actions engendrant une perte de biodiversité.

Dans le secteur de la construction, des actions de protection et de restauration de la nature sont mises en place. Ainsi, Bouygues Immobilier s'engage à réaliser un diagnostic écologique sur 100 % de ses projets. Bouygues Construction intègre la biodiversité dans ses offres. Sa filiale Elan dispose notamment d'écologiques qui portent la thématique de la reconquête de la biodiversité urbaine dans les projets des clients. Grâce à une participation active dans les différents travaux au sein

de l'UPGE<sup>b</sup>, les sites d'extraction de Colas permettent de créer des environnements favorables pour le développement de niches écologiques ("renaturation" et restauration de cours d'eau ou de zone humide, aménagements pour la continuité écologique, etc.). Ceux-ci deviennent des refuges d'espèces pionnières ou menacées.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier a créé, avec la société de gestion Omnes Capital, le fonds Geophoros dont la politique de conversion de foncier contribue à lutter contre l'artificialisation des sols, améliorer la biodiversité urbaine et produire des logements bas carbone.

Les Métiers ont également recours au CBS<sup>c</sup> et au label BiodiverCity<sup>d</sup>, en France et à l'international, pour piloter et mesurer leurs impacts, et tendre, pour Bouygues Immobilier, vers des projets à "biodiversité positive" qui présentent plus de nature que n'en comportait le site initial.

## Lutter contre les espèces exotiques envahissantes (EEE) et réduire les pollutions sur les chantiers

Les activités de construction et les travaux d'aménagement peuvent générer des pressions importantes sur la biodiversité en raison de pollutions diffuses ou du

déplacement d'espèces exotiques envahissantes. Pour répondre à cette problématique, Colas a entrepris des actions locales d'inventaire et de surveillance des espèces invasives. Une veille bibliographique est réalisée sur les nouvelles techniques de gestion des EEE.

Bouygues Construction et Bouygues Immobilier développent des formations pour réduire la pollution sur les chantiers. Aussi, le label interne TopSite, qui définit et vérifie l'application des standards RSE des chantiers de Bouygues Construction, dispose d'un critère "biodiversité". À l'international, ce dispositif a été renforcé par la diffusion de 17 fiches pédagogiques visant à l'intégrer comme un standard.

## Réduire les pressions exercées en amont par des achats plus responsables

Les Métiers du Groupe s'approvisionnent en métaux et minéraux dont l'extraction et la transformation peuvent avoir un impact important sur la dégradation des écosystèmes et générer des pollutions. À ce titre, la décarbonation des achats est un des enjeux principaux de la stratégie Climat, permettant aussi d'atténuer les externalités négatives sur la biodiversité.

Réalisés sur la couverture des voies du RER A, les jardins partagés (plus de 2 500 m<sup>2</sup>) de Nanterre Cœur Université réintroduisent la biodiversité en ville. Le vaste écoquartier a obtenu le Grand Prix "Quartier durable" (sélection internationale) aux Green Solutions Awards 2020-21.



Les Métiers s'engagent pour impliquer les fournisseurs dans des démarches plus favorables de gestion des ressources et du vivant. Ainsi, Bouygues Telecom intègre dans sa politique d'achat une approche d'analyse du cycle de vie (ACV)<sup>a</sup>, allant au-delà du critère CO<sub>2</sub>.

## Promouvoir la nature et sensibiliser les publics

En tant qu'acteur de l'information et de la diffusion de contenus, le groupe Bouygues joue un rôle dans la promotion de la nature :

- Bouygues Immobilier s'engage à développer des espaces favorables à la biodiversité sur 100 % de ses programmes d'ici à trois ans.
- Chez Colas, les actions en faveur de la biodiversité sont accompagnées d'un volet pédagogique destiné aux populations locales (riverains, collaborateurs).
- TF1 sensibilise ses téléspectateurs à la préservation de la biodiversité, notamment avec sa chaîne Ushuaïa TV.

Des modules de sensibilisation aux enjeux de la biodiversité pour les collaborateurs ont aussi été déployés.

## Soutenir les actions publiques et privées en faveur de la biodiversité

Le Groupe s'associe à des démarches publiques et privées afin de soutenir des projets en faveur de la biodiversité.

Ainsi, ses Métiers Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et TF1 ont déposé ou renouvelé leurs plans d'action auprès

de l'initiative "Act4Nature", s'engageant ainsi à prendre en compte les enjeux de la biodiversité dans leurs stratégies respectives. Par ailleurs, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier sont membres fondateurs du CIBI<sup>b</sup> (et membre du conseil d'administration pour Bouygues Immobilier). Bouygues Immobilier est aussi membre fondateur de l'initiative "Go Big For Nature" lancée fin 2021 pour créer des outils de mesures de la biodiversité et de ses externalités positives sur les projets immobiliers. En novembre 2021, Bouygues Immobilier a soutenu les premières universités populaires de la biodiversité, organisées par l'OFB<sup>c</sup>. Bouygues Immobilier et TF1, à travers Ushuaïa TV, ont été en 2021 partenaires du Congrès mondial de la nature de l'UICN<sup>d</sup>.

Le Groupe participe activement à des groupes de travail thématiques, au sein de la FNTP<sup>e</sup> ou encore des EGF<sup>f</sup>. Des partenariats avec des associations reconnues de protection de la nature ont été conclus ou renouvelés (WWF<sup>g</sup>, LPO<sup>h</sup>). Colas, par exemple,

s'est engagé sur un partenariat innovant avec le programme éducatif pour les enfants Forest&Life qui comprend la replantation d'arbres en France et en Côte d'Ivoire.

- (a) recense et quantifie, tout au long de la vie des produits, les flux physiques de matière et d'énergie associés aux activités humaines. Elle en évalue les impacts potentiels puis interprète les résultats obtenus en fonction de ses objectifs initiaux (définition de l'Ademe).
- (b) Conseil international Biodiversité et Immobilier
- (c) Office français de la biodiversité
- (d) Union internationale pour la conservation de la nature
- (e) Fédération nationale des travaux publics
- (f) Entreprises générales de France - BTP
- (g) World Wildlife Fund
- (h) Ligue de la protection des oiseaux



EN SAVOIR PLUS  
> Blog BouyguesDD

La ville de Fianarantsoa à Madagascar bénéficie du Programme d'appui et de développement des villes d'équilibres (PADEV) pour l'aménagement de ses voiries urbaines. Au-delà de l'amélioration de l'accessibilité et de la sécurité pour les piétons, le réhaussement de la digue permet de protéger les rizières lors de fortes intempéries.



Colas est partenaire de Kinomé, entreprise sociale responsable de "Forest & Life", programme éducatif ayant pour objectif de reconnecter les enfants à la nature.

(a) Stratégie nationale Biodiversité

(b) Union professionnelle du génie écologique. Fédération des entreprises de la filière du génie écologique, travaillant sur les écosystèmes pour protéger, gérer, favoriser ou restaurer la biodiversité et les services écosystémiques

(c) Le coefficient de biotope par surface définit la part de surface éco-aménagée sur la surface totale d'une parcelle considérée par un projet de construction.

(d) premier label qui évalue et promeut la biodiversité dans les opérations de construction et de rénovation

# Nos axes stratégiques RH

Notre politique Ressources humaines contribue à la stratégie du Groupe en alliant capital humain et performance économique. Le rôle majeur de la DRH est d'assurer des conditions de travail qui respectent la sécurité et de favoriser la diversité et l'évolution professionnelle de tous ses collaborateurs. Elle est garante de l'éthique sociale dans les actions déployées par tous ses Métiers.

“

**Proposer à nos collaborateurs et collaboratrices des parcours de carrière au sein du Groupe qui permettent à chacun et chacune d'enrichir ses compétences et de s'épanouir dans un monde en perpétuelle évolution.”**



**JEAN-MANUEL SOUSSAN**  
Directeur général adjoint  
Directeur Ressources humaines  
GROUPE BOUYGUES

Démantèlement d'une usine à Ambès (Nouvelle-Aquitaine). Grâce à son casque de réalité augmentée, le collaborateur visualise en temps réel les tâches délicates à accomplir, ce qui supprime le risque d'erreur dans l'interprétation du plan du chantier et augmente sa sécurité.

## ASSURER LA SÉCURITÉ, LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Le groupe Bouygues est présent dans des activités particulièrement exposées aux risques d'accident du travail. Il se donne pour objectif de réduire leur nombre et leur gravité. Au-delà des mesures prises pour la sécurité, les Métiers ont une politique visant à améliorer la santé de leurs collaborateurs.

Pour déployer la politique de sécurité, les activités de construction s'appuient depuis de nombreuses années sur un réseau mondial de "préventeurs" et une large gamme d'outils de prévention et de sensibilisation. Par exemple, Bouygues Construction s'est doté en 2021, pour l'ensemble de ses entités en France et à l'international, d'un outil de pilotage commun et multi-métiers (ERP) de sa performance Santé et Sécurité. Colas déploie un programme de sécurité fondé sur deux piliers, "One Safety" pour la zone Europe et Afrique, et "Goal Zero" aux États-Unis, pour lequel Colas est accompagné par l'entreprise américaine Caterpillar.

Le Groupe a déployé différents modes d'organisation du travail pour répondre

à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Avec la pandémie, le télétravail s'est généralisé dans toutes les filiales du Groupe, partout où le travail à distance est possible.

## ENTREtenir DES RELATIONS SOCIALES CONSTRUCTIVES

Les relations sociales dans le groupe Bouygues sont fondées sur un dialogue permanent et constructif.

Elles font partie intégrante des grandes décisions pour le Groupe, comme en 2021 où les instances représentatives du personnel ont été consultées à l'occasion des deux grandes opérations structurantes que sont les projets de fusion entre TF1 et M6 et d'acquisition d'Equans. Les différents CSE consultés ont tous exprimé des avis positifs sur ces sujets.

> Voir aussi p. 12

## FORMER LES COLLABORATEURS

L'apparition de nouveaux outils technologiques, l'évolution des attentes sociétales des collaborateurs et des clients,



Intervention d'Olivier Roussat devant les talents féminins du campus "Trajectoire". En 2021, l'Institut du Management Bouygues (IMB) a lancé deux nouveaux parcours de formation à l'intention des cadres dirigeants français et internationaux du Groupe

et la stratégie Climat du groupe Bouygues font émerger de nouveaux métiers nécessitant de nouvelles compétences. Il peut s'agir, par exemple, d'expertise dans la construction en bois ou encore dans la numérisation du traitement de l'information.

Ainsi, la formation des collaborateurs partout dans le monde est un enjeu prioritaire pour le Groupe. À titre d'illustration, en vue d'internationaliser la formation, Colas a développé une plateforme numérique de diffusion de formations ("LMS Colas Campus") et développe un projet de création d'une offre de formation institutionnelle Monde.

## DÉVELOPPER LES TALENTS ET LA MOBILITÉ

Le Groupe encourage l'évolution de ses collaborateurs en mettant l'accent sur la mobilité interne et en étant particulièrement attentif à la gestion de tous ses talents.

Les équipes et les outils spécifiquement mis en place dans tous les métiers favorisent la diffusion des offres d'emploi grâce à la plateforme *Mobyctic* notamment. Ils promeuvent la diversité des opportunités du Groupe en France et à l'international.

L'identification, la fidélisation et le développement des talents sont également au cœur des dispositifs mis en place dans les Métiers du Groupe. En 2021, deux nouveaux parcours de développement, destinés aux managers à haut potentiel d'évolution, ont été lancés au niveau du Groupe :

- le programme "Trajectoire", à destination des talents féminins et visant à renforcer la présence des femmes à des postes

Le bien-être au travail et la formation sont deux thèmes stratégiques développés par le Groupe. Ici, session destinée aux collaborateurs de Bouygues UK dans son centre de formation de Westminster

dans les comités exécutifs et comités de direction ; et

- le programme "Perspective" destiné à cent cadres dirigeants du Groupe à fort potentiel d'évolution.

## FAIRE PROGRESSER LA MIXITÉ

Le groupe Bouygues a lancé en 2021 son deuxième plan d'action Mixité (2021-2023) dont l'ambition est de faire nettement progresser le Groupe dans ce domaine afin de rester une entreprise attirante et performante.

Les Métiers ont défini de nouveaux objectifs dont deux transversaux à l'échelle du Groupe : la part des femmes présentes dans les instances dirigeantes (comité exécutif/comité de direction) et la part des femmes managers (statut Chef de service et plus, en France et équivalent à l'international), respectivement à 30 % et 20 % d'ici à 2023.

Pour y parvenir, des actions ciblées sont prévues au moyen notamment

de campagnes de recrutement, de communication et de sensibilisation aux enjeux de la mixité. Des partenariats sont conclus avec l'enseignement supérieur. Un programme de *mentoring* féminin Groupe, lancé en 2018, participe également à l'atteinte de cet objectif.

## FAVORISER L'INCLUSION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le Groupe s'est engagé à faire progresser la place des personnes en situation de handicap dans l'entreprise et, plus largement, la société tout entière.

Les Métiers mènent des actions en France en faveur de leur inclusion à travers le recrutement (partenariats avec des écoles ou des cabinets RH spécialisés) et le maintien dans l'emploi. Par ailleurs, grâce à des actions de sensibilisation et de communication, le Groupe encourage les collaborateurs à changer leur regard sur le handicap.

> Voir aussi p. 50

## ENCOURAGER LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Favoriser la diversité et l'équité de traitement fait partie des principes de la charte des ressources humaines du Groupe. L'accent est mis notamment sur la sensibilisation et la formation des managers, acteurs essentiels de l'inclusion à travers leurs propres actions vis-à-vis de leurs équipes.

Afin de les sensibiliser et de bâtir des organisations diversifiées et inclusives à tous les niveaux du Groupe, l'IMB "Campus" a lancé en 2020 un module de formation "Management inclusif et performance". Destiné aux 450 directeurs membres du conseil de Groupe, il s'est poursuivi en 2021.



# Performance

En 2021, le groupe Bouygues a retrouvé sa dynamique de croissance comme le démontrent ses excellents résultats. Il a atteint, voire dépassé, les objectifs financiers qu'il s'était fixés.

## Résultats financiers 2021

Le carnet de commandes des activités de construction atteint 33,2 milliards d'euros, un niveau élevé qui offre une bonne visibilité sur l'activité future. La part d'audience du groupe TF1 sur les cibles publicitaires s'est maintenue à un haut niveau chez les FRDA<sup>a</sup> et chez les individus âgés de 25-49 ans. La dynamique commerciale de Bouygues Telecom s'est poursuivie tout au long de l'année. À fin décembre 2021, le parc forfait Mobile comptait 14,8 millions de clients grâce à l'intégration de BTBD<sup>b</sup> et la conquête de 569 000 nouveaux clients. Dans le Fixe, le parc de clients FTTH atteint 2,3 millions d'abonnés grâce au gain de 718 000 nouveaux clients sur l'année.

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 37,6 milliards d'euros, soit un niveau comparable à celui de 2019. Cette performance

traduit la bonne reprise, par rapport à 2020, des activités de construction, notamment en France qui avait connu un confinement strict, mais également la bonne dynamique de TF1 et de Bouygues Telecom.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1,7 milliard d'euros en 2021, en hausse de 471 millions d'euros par rapport à 2020 et de 17 millions d'euros par rapport à 2019. La marge opérationnelle courante atteint 4,5 %, contre 3,5 % en 2020. Elle dépasse ainsi celle de 2019 qui était de 4,4 %. Cette performance reflète notamment l'amélioration de la rentabilité chez Colas et une marge record chez TF1. Le résultat net part du Groupe s'établit à 1 125 millions d'euros contre 696 millions d'euros en 2020 et 1 184 millions d'euros en 2019.

Le Groupe dispose d'une structure financière particulièrement solide. L'endettement net de Bouygues atteint un niveau historiquement bas au 31 décembre 2021 puisqu'il s'établit à 941 millions d'euros alors qu'il était à 1 981 millions d'euros fin 2020. Le ratio d'endettement est passé de 17 % à 7 % entre 2020 et 2021. Cette structure financière conforte le Groupe dans sa stratégie d'investissement, notamment dans les deux projets en

cours (acquisition d'Equans et rapprochement entre TF1 et M6), et lui permet d'envisager sereinement l'avenir.

Fort des excellents résultats 2021 et de sa confiance en l'avenir, le conseil d'administration du Groupe proposera à l'assemblée générale des actionnaires une augmentation du dividende de 6 %, à 1,80 euro par action.

### NOTATIONS FINANCIÈRES au 31 décembre 2021

|                   | LONG TERME | PERSPECTIVE         |
|-------------------|------------|---------------------|
| Standard & Poor's | A-         | Creditwatch négatif |
| Moody's           | A3         | Stable              |

## Perspectives

Les perspectives ci-dessous s'entendent sur la base des éléments connus à date, hors nouvelle évolution défavorable de la situation liée à la Covid-19, hors acquisition d'Equans et hors rapprochement de TF1 et M6.

Bouygues Telecom vise en 2022 :

- Une croissance du chiffre d'affaires Services estimée à environ 5 %.
- Une progression de l'EBITDA après Loyer d'environ 7 % dans un contexte de hausse des dépenses liées à l'accélération du développement dans le Fixe et à la densification du réseau Mobile.
- Des investissements d'exploitation bruts confirmés à 1,5 milliard d'euros (hors fréquences 5G) permettant d'anticiper la croissance de la base de clients Mobile et Fixe et des usages.

En 2022, le Groupe attend une nouvelle augmentation de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel courant par rapport à 2021. Après la validation en 2021 des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Colas, les autres Métiers visent la validation par l'initiative SBT (SBTi) de leurs trajectoires de décarbonation.

## Notre performance globale

Périmètre : monde

|                                                                                                       | 2019     | 2020     | 2021                | Pris en compte dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux |      | ODD*    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|------------------------------------------------------------------------|------|---------|
|                                                                                                       |          |          |                     | 2020                                                                   | 2021 |         |
| <b>CAPITAL HUMAIN</b>                                                                                 |          |          |                     |                                                                        |      |         |
| • Taux de fréquence <sup>a</sup> des accidents du travail                                             | 4,9      | 5,1      | 4,7                 | ■                                                                      | ●    | 8       |
| • Part des femmes managers (chefs de service et plus)                                                 | n.a.     | 17,4 %   | 18,9 % <sup>b</sup> |                                                                        | ●    | 5       |
| • Nombre de collaborateurs formés                                                                     | 83 612   | 80 165   | 76 087              |                                                                        |      | 8       |
| • Nombre de collaborateurs en situation de handicap (en France)                                       | 1 860    | 1 927    | 1 904               |                                                                        |      | 8       |
| <b>CAPITAL ÉCONOMIQUE</b><br>en millions d'euros                                                      |          |          |                     |                                                                        |      |         |
| • Chiffre d'affaires                                                                                  | 37 929   | 34 694   | 37 589              |                                                                        |      | 9 et 11 |
| • Résultat opérationnel courant                                                                       | 1 676    | 1 222    | 1 693               | ■                                                                      | ●    |         |
| • Résultat net part du Groupe                                                                         | 1 184    | 696      | 1 125               | ■                                                                      | ●    |         |
| • Endettement net                                                                                     | 2 222    | 1 981    | 941                 | ■                                                                      | ●    |         |
| • Rentabilité des capitaux investis (ROCE)                                                            | 8 %      | 6 %      | 9 %                 |                                                                        | ●    |         |
| • Performance du cours de l'action Bouygues <sup>c</sup>                                              | + 20,9 % | - 11,2 % | - 6,4 %             | ■                                                                      | ●    |         |
| <b>CAPITAL NATUREL</b>                                                                                |          |          |                     |                                                                        |      |         |
| • Émission carbone en millions de Teq. CO <sub>2</sub>                                                | 17,4     | 15,9     | 16,5                |                                                                        | ●    | 13      |
| • Intensité carbone en Teq. CO <sub>2</sub> par million d'euros de chiffre d'affaires                 | 486      | 461      | 437                 |                                                                        | ●    | 13      |
| • Note au CDP Climat                                                                                  | A-       | A-       | A-                  |                                                                        |      | 13      |
| • Ratio de CAE des activités de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité | 52 %     | 44 %     | 56 %                |                                                                        |      | 15      |
| • Mobiles collectés en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation                                 | 276 280  | 228 494  | 256 194             |                                                                        | ●    | 12      |

■ critère ou condition de performance des rémunérations variables

● thématique prise en compte dans les critères et conditions de performance de la politique de rémunération de 2021

(\*) Bouygues s'engage à participer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Le Groupe concentre ses actions sur cinq objectifs car leurs enjeux sont en lien direct avec ses cœurs de métiers. Voir aussi p. 19 du présent document

CAE = chiffre d'activité économique

(a) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées

(b) indicateur du plan Mixité 2021-2023. La définition des femmes managers a été harmonisée entre la France et l'international.

(c) évolution du cours de l'action après clôture entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre de l'année écoulée

n.a. : non applicable

(a) Médiamétrie – Public des femmes de moins de 50 ans, responsables des achats  
(b) Bouygues Telecom Business – Distribution (ex-EIT)

4

# Notre création de valeur

Grâce à son modèle d'affaires résilient, le groupe Bouygues s'emploie à créer de la valeur sur le long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Ce chantier de réfection d'infrastructure routière située au sud de l'Islande illustre la méthode de l'enrobé à froid composé à 96 % de granulats issus du recyclage.

# Création de valeur

La stratégie du Groupe a pour ambition de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.



**PASCAL GRANGÉ**  
Directeur général délégué  
Directeur financier  
GROUPE BOUYGUES

**Le Groupe souhaite se développer dans tous ses Métiers, qui sont positionnés sur des secteurs porteurs, en procédant à des investissements soigneusement sélectionnés et à des opérations de croissance externe ciblées.**

Ce développement a un préalable, c'est de veiller à la compétitivité de nos offres et à l'atteinte de nos objectifs de rentabilité, deux facteurs essentiels à notre pérennité. À cette fin, des plans d'action sont mis en place dans chacun des Métiers du Groupe. À titre d'exemple, il s'agit chez Bouygues Telecom du plan "Ambition 2026" visant à augmenter les marges tout en accélérant le déploiement du FTTH<sup>a</sup> et de la 5G. Dans tous les Métiers, ces plans qui portent leurs premiers fruits nous ont permis d'envisager de franchir une nouvelle étape, celle du développement.

En 2021, le Groupe a annoncé deux projets d'envergure, l'option d'achat d'Equans et le rapprochement entre TF1 et M6<sup>b</sup>. De son côté, Colas a fait l'acquisition de Destia, première entreprise finlandaise de travaux routiers et ferroviaires. Nous avons saisi ces trois opportunités parce que

nous considérons qu'elles nous permettent de nous renforcer sur des secteurs en forte croissance, d'acquérir des expertises nouvelles et de nous implanter dans des géographies prometteuses.

Ces opérations de croissance externe – dont il nous revient collectivement de faire des succès – ne doivent constituer qu'une partie de notre développement, aux côtés de la croissance organique. Cette deuxième part, importante également, doit être faite notamment grâce à l'innovation visant à toujours plus de valeur ajoutée dans nos offres, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à la préservation de la biodiversité.

Le Groupe a de grands atouts, notamment la diversité de ses Métiers qui assure une grande résilience, et sa position sur des marchés offrant d'excellentes perspectives de croissance. Notre ambition est de tirer parti de ces deux leviers pour nous développer, augmenter la génération de cash-flow et créer de la valeur au bénéfice de nos clients, de nos collaborateurs, de nos actionnaires et plus globalement de toutes nos parties prenantes.

## UNE CRÉATION DE VALEUR POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES



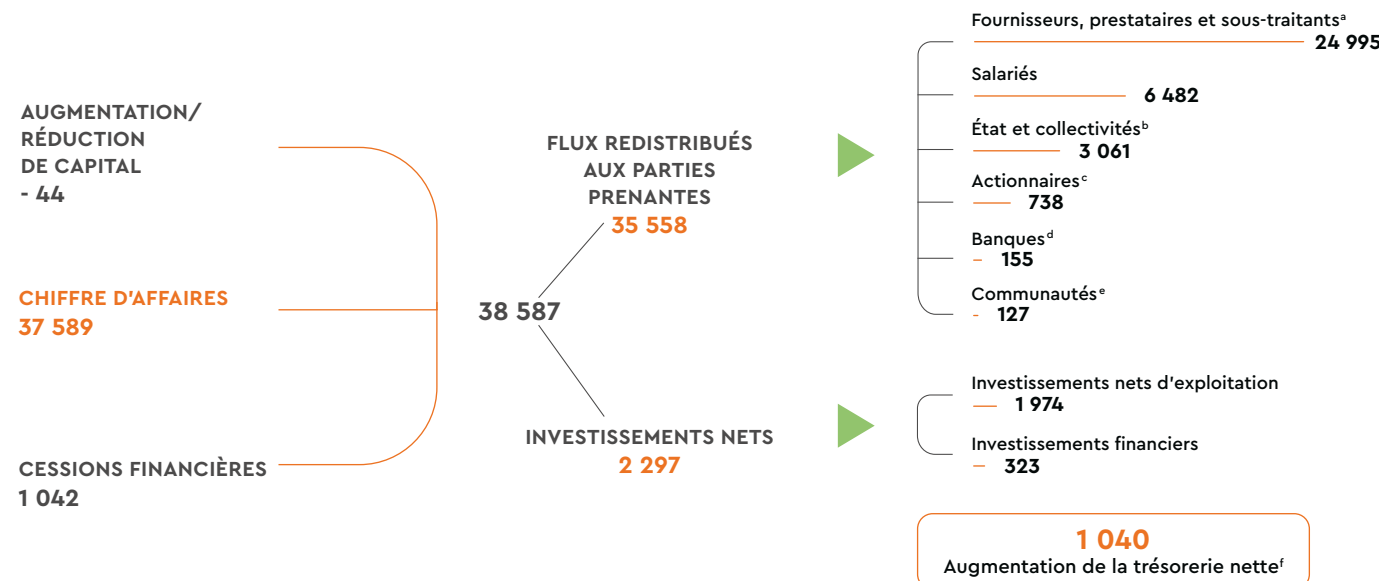
(a) Fibre-To-The-Home ou fibre (optique) jusqu'au foyer

(b) sous réserve de l'obtention des autorisations requises au titre du droit de la concurrence et des investissements étrangers

## FLUX FINANCIERS GÉNÉRÉS PAR LE GROUPE EN 2021

en millions d'euros

Les flux financiers générés par le groupe Bouygues contribuent, par leur redistribution, à l'attractivité et au développement des territoires.



(a) achats et autres dépenses externes

(b) impôts sur les sociétés, cotisations sociales, taxes sectorielles et autres taxes (dont 2 288 millions en France)

(c) dividendes 2020 versés en 2021, dont 90 millions d'euros aux salariés

(d) coût de la dette et autres charges

(e) dons, mécénat et sponsoring

(f) déterminé comme la somme de la variation nette des flux financiers présentés ci-dessus pour 735 millions d'euros et des variations de besoin en fonds de roulement (BFR) et effet de change pour 305 millions d'euros

EN SAVOIR PLUS

> Document d'enregistrement universel 2021, chapitre 3 "DPEF"

## Politique fiscale

La démarche d'exemplarité fiscale, dans tous les pays où le Groupe est implanté, s'inscrit dans les fondamentaux culturels du Groupe. Elle s'articule autour de sept principes.

### 1. Stratégie d'implantation géographique

L'implantation du Groupe dans un pays est déterminée par la volonté de développer la meilleure offre et de servir au mieux ses clients dans le pays considéré, ce qui peut amener le Groupe à être présent de manière marginale dans des pays à fiscalité privilégiée. Cette stratégie est orientée exclusivement par des objectifs commerciaux.

### 2. Civisme fiscal

Le Groupe ne mène pas de politique fiscale agressive. Il n'effectue que des transactions ayant une motivation strictement commerciale et qui ne sont pas artificielles. Les entités utilisées ne reposent pas sur des schémas d'optimisation fiscale. Le Groupe paie un montant substantiel d'impôts et taxes en France et à l'étranger.

### 3. Conformité aux exigences légales et respect des lois fiscales

La fonction fiscale est, dans ses missions et ses moyens, structurée de façon à assurer la parfaite conformité du Groupe à la réglementation et à ses évolutions dans les pays où il opère.

### 4. Respect des principes émis par l'OCDE

Les transactions intragroupes, détaillées dans la documentation en matière de prix de transfert, sont restreintes au sein du Groupe. Leurs prix sont valorisés conformément "au principe de pleine concurrence" consacré par l'OCDE et l'Union européenne.

### 5. Relations du Groupe avec les autorités fiscales locales

Le Groupe s'efforce de construire et maintenir, avec les autorités locales, des relations constructives et fondées sur le respect mutuel.

### 6. Gestion du risque fiscal

La fonction fiscale élimine, dans la mesure du possible, les incertitudes et complexités de compréhension des textes, tout en veillant à défendre les intérêts du Groupe, dans le respect de la lettre des textes et de l'objectif recherché par le législateur.

### 7. Gouvernance

Cette politique fiscale est définie au niveau de Bouygues SA et a été portée à la connaissance du conseil d'administration du Groupe. Elle est mise en œuvre localement par les présidents et directeurs financiers des entités du Groupe, assistés

de leurs équipes fiscales. Sa bonne application est vérifiée chaque année par le contrôle interne et, en cas de besoin, par l'audit interne.



Résidence Oreka, développée par Bouygues Immobilier en partenariat avec la Ville de Bayonne autour du respect de l'environnement, de la qualité de vie et de l'accès à la propriété



EN SAVOIR PLUS

> Politique fiscale du Groupe en ligne sur bouygues.com  
Code QR à scanner (application spécifique et connexion internet nécessaires)



Dans le cadre de son programme "Solutions smartphone durable", Bouygues Telecom incite ses clients à recycler leur téléphone comme ici au moyen de bornes de recyclage installées en boutique.



Répondre aux attentes et aux besoins des clients est la priorité du groupe Bouygues. Afin de les satisfaire, les Métiers leur proposent des solutions innovantes et créatrices de valeur.

## ENCOURAGER LES USAGES RESPONSABLES

Bouygues Telecom met en place un premier levier pour l'avènement d'un numérique plus responsable. Il a lancé la première édition de **"Solutions smartphone durable"**, programme visant à sensibiliser les clients et prospects aux moyens de prolonger la vie des smartphones ou de les recycler. Ce sont quatre actions concrètes qui sont mises à disposition de tous pour préserver les ressources : la réparation, la reprise, le reconditionnement et le recyclage des smartphones.

## DÉSENCLAVER LES TERRITOIRES

**Axione** conçoit, construit et exploite les infrastructures indispensables au développement des usages numériques, qui servent à la fois les habitants, les entreprises et le secteur public. Cette ambition permet de développer des infrastructures numériques qui soutiennent la transformation sociale et dynamisent les tissus économiques locaux.

Pionnier dans le déploiement de la fibre optique, avec 6 millions

de prises FTTH (*Fibre-To-The-Home*) déjà contractualisées et 6 500 communes déjà desservies en haut débit, il poursuit le déploiement de la fibre dans les territoires français. Axione est leader en France dans le développement des réseaux d'initiative publique (RIP).

Axione intervient aussi au Gabon et en Grande-Bretagne en assurant des missions de service public d'infrastructures numériques.

## FACILITER LE DIALOGUE AUTOUR DES CHANTIERS

Deux solutions développées respectivement par Colas et Bouygues Construction en 2021 ont pour but d'accroître l'acceptabilité des chantiers. Colas a développé **QIEVO**, service numérique qui optimise la mobilité autour des chantiers en zone urbaine dense. L'objectif est notamment de limiter les nuisances liées aux flux logistiques pour les usagers.

**"Com'in"**, issue du programme d'intrapreneuriat du groupe Bouygues, développe des solutions d'intelligence partagée qui s'appuient sur les technologies de l'IoT (Internet des objets) et de l'intelligence artificielle pour être plus réactif et efficace dans la maîtrise des nuisances des chantiers (sonore, vibratoire, atmosphérique, mobilité).

97%

des Français souhaitent que les smartphones aient une durée de vie plus longue. C'est le sens de l'offre "Solutions smartphone durable" de Bouygues Telecom.



En Australie, la conception du Blacktown Hospital, bâtiment des services de courte durée, a été imaginée en collaboration avec le personnel et les représentants des patients pour garantir soins et confort optimaux. L'intégration de projets artistiques et culturels a permis de créer un environnement accueillant et familial.

## PROPOSER DES SOLUTIONS POUR LES ACTEURS DE LA SANTÉ

L'offre **NewCare**, co-construite par Bouygues Construction en 2021 avec un large écosystème de partenaires du monde de la santé, a pour but de soutenir le développement de territoires et d'espaces de santé durables et résilients, favorables au bien-être des résidents, des patients et de leurs accompagnants. NewCare permet également de mettre à disposition des environnements de travail optimisés et performants pour les soignants et le personnel (voir photo).

Le Groupe est également présent dans les services techniques à destination

des établissements de santé au Canada, à travers sa filiale Plan Group (pôle Énergies et Services). De nombreux projets de rénovation des systèmes électrique, mécanique et technologique ont été livrés dans des hôpitaux tels que celui de l'Humber River, qualifié "d'hôpital numérique" grâce à ses innovations sur la robotique (voir aussi ci-contre). Plan Group a travaillé sur ce projet en collaboration avec les équipes de l'hôpital, et à destination des patients et du personnel.



Le raccordement en fibre optique rend les régions et les villes plus attractives tout en contribuant à y favoriser l'innovation grâce aux très hauts débits et à la stabilité du signal. En photo, poursuite du déploiement dans la région lyonnaise

52

Le nombre de minutes économisées par jour en moyenne pour les équipes du Humber River Hospital, après la numérisation des processus effectuée par Bouygues Energies & Services au Canada. Ce temps gagné permet au personnel de se concentrer sur l'exercice de la médecine.

## FOCUS Le jumeau numérique

Bouygues Construction a annoncé en 2021 un partenariat stratégique avec Dassault Systèmes pour accélérer la transformation numérique dans le secteur de la construction. La création d'un jumeau numérique servira de la conception à l'exploitation, en aidant à industrialiser la gestion des projets. En amont de la chaîne de valeur, cette démarche permet

de partir des usages pour réaliser la conception la plus appropriée. Puis, les processus sont industrialisés en préparant très en amont les différentes phases du projet et en prévoyant leur exécution sur le terrain en détail. Ainsi, des économies d'énergie ou encore de nouvelles pratiques de traçage et de gestion des déchets seront permises.



Le jumeau numérique, qui offre une visualisation en 3D, intègre les notions de cycle de vie de l'ouvrage, de gestion, de maintenance, de remontée des données avec leurs synthèses.

## De nouvelles mobilités en ville

**TRAMWAYS : développement des mobilités douces.** Bouygues s'engage dans les mobilités décarbonées, notamment la construction de tramways en ville. Cette activité de Colas Rail compte de nombreux projets à l'international, à Rabat (Maroc), Velký Beranov (République tchèque) ou encore à Liège (Belgique). Bouygues Energies & Services intervient également en rénovant et modernisant des infrastructures ferroviaires existantes.

Début 2021, Colas Rail a remporté deux contrats dans le cadre du projet de construction des deux nouvelles lignes T3 et T4 du tramway de Casablanca, au Maroc. En photo, l'extension de la ligne 2 du tramway de Rabat-Salé qui permet de desservir, du côté de Salé, le nouvel hôpital. En haut, extension et modernisation du tramway de Birmingham, au Royaume-Uni



**FLOWELL : premiers résultats positifs à Paris.** Flowell est une solution innovante développée par Colas, en partenariat avec CEA<sup>a</sup> Tech. Fondée sur une signalisation lumineuse évolutive nécessitant peu de travaux, elle permet d'adapter à chaque instant l'usage de la rue et de la route à toutes les mobilités. Dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris, les premiers résultats de l'expérimentation de Flowell, solution de marquage au sol lumineux actif, indiquent un renforcement de la sécurité des usagers.

Depuis la mise en place de l'expérimentation de Flowell à Paris (15<sup>e</sup>), 94 % des véhicules cèdent le passage aux piétons, soit une progression de 27 points par rapport aux mesures réalisées avant l'expérimentation. En photo, à Nantes, lauréate en 2021 du prix Ville, Rail & Transport (catégorie "Ville connectée et automobile") au 30<sup>e</sup> palmarès des Mobilités, pour la mise en place expérimentale de Flowell



**ÉLECTROMOBILITÉ : Bouygues soutient le lancement du référentiel "R2S 4 Mobility".** Bouygues a pris part au lancement de "R2S 4 Mobility" élaboré par l'association SBA (Smart Buildings Alliance for smart cities). Ce référentiel professionnel est destiné à apporter un cadre à la mise en place d'équipements de rechargement des véhicules électriques dans les immeubles à usage professionnel ou résidentiel. À travers l'élaboration de ce référentiel, l'ambition de l'association est de donner aux acteurs du bâtiment les moyens d'engager le déploiement des infrastructures nécessaires à la mobilité électrique.

Bouygues Energies & Services a développé des innovations de services urbains visant à rendre la ville plus durable. En photo, l'installation d'une borne de recharge à Brest

(a) Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives



En Australie, le projet en cours de ferme solaire Sontop mené par Bouygues Construction Australia comprend l'installation de 440 000 panneaux photovoltaïques utilisant la technologie de pointe "bifaciale".

## Construire des infrastructures d'énergies renouvelables

Les compétences de Bouygues Travaux Publics et Bouygues Energies & Services s'exercent sur plusieurs types d'infrastructures d'énergie décarbonée. En France comme à l'international, le groupe Bouygues s'engage pour ses clients dans la construction de sites de production d'énergies renouvelables afin de les aider à s'adapter à un nouveau mix énergétique.

À l'international, Bouygues construit de nombreux projets fondés sur l'énergie solaire. Ainsi, la ferme solaire géante Sontop d'une capacité totale de 190 MWp sera livrée en Australie en 2022. Il a aussi construit et livré des centrales

solaires aux Philippines et en Thaïlande. À Mayotte, cinquante chantiers ont été livrés en vingt-quatre mois, dont le raccordement au réseau électrique des panneaux solaires installés sur les bâtiments publics. En France, la ferme photovoltaïque de Marville (Meuse), livrée en 2021, a fait l'objet d'initiatives en matière de préservation de la biodiversité.

Colas et Bouygues Energies & Services se positionnent comme des acteurs de l'hydrogène renouvelable en facilitant le développement d'infrastructures de production et d'exploitation.

Projet "H<sub>2</sub>ÉLIOTECH" sur le site de SophiaTech d'Université Côte d'Azur, dans les Alpes-Maritimes. Lancé en décembre 2021, il vise à réduire les dépenses énergétiques et à optimiser la performance globale des installations du campus grâce à des solutions photovoltaïques et hydrogène notamment.





Préparer aux métiers d'avenir en formant les collaborateurs partout dans le monde est un enjeu prioritaire pour le Groupe. Ici, des collaborateurs de Bouygues Immobilier



En septembre 2021, Bouygues SA et les Métiers du Groupe ont déployé la campagne "Starting B." en partenariat avec six para athlètes<sup>a</sup> de haut niveau.

En lien avec la stratégie RH (développée dans les parties précédentes), dont l'un des objectifs est de créer de la valeur pour les collaborateurs du groupe Bouygues, des initiatives concrètes ont été déployées en 2021.

“Le ‘Women’s Forum’ a été un moment d’échanges et de partage avec d’autres collaborateurs du Groupe. C’est une vraie expérience de développement personnel et de réflexion pour la mixité chez Bouygues.”

**EMMA PAULSON**  
Manager  
East Toronto Concrete  
THE MILLER GROUP (COLAS)

#### Changer de regard sur le handicap avec "Starting B."

En 2021, le Groupe a conclu un partenariat avec six athlètes<sup>a</sup> du handisport afin de renforcer sa politique handi-accueillante. Au travers de prises de parole, ces six champions contribuent à faire évoluer chez les collaborateurs la perception du handicap pour que chacun trouve sa place dans l'entreprise et, plus généralement, dans la société tout entière. Assorti d'une campagne baptisée "Starting B.", ce programme a remporté en novembre 2021 le trophée d'argent des "Victoires des leaders du capital humain", catégorie "Diversité & Inclusion".

#### Réfléchir à la place des femmes dans la société au "Women's Forum for the Economy & Society"

Bouygues, partenaire du "Women's Forum"<sup>b</sup>, a proposé à une délégation de 80 participants d'assister aux conférences de l'édition 2021. Ils en ont retenu quinze propositions pour faire avancer la mixité dans le Groupe. Un *executive panel* composé des DRH du Groupe, des responsables Diversité et de directrices et directeurs opérationnels, a voté pour les propositions les plus intéressantes dans le but de les déployer au sein du Groupe.

#### Lutter contre le sexisme et le harcèlement dans l'entreprise

Pour créer un environnement professionnel dans lequel les femmes et les hommes du Groupe peuvent s'épanouir professionnellement, des actions régulières sont menées pour lutter contre le sexisme ordinaire.

Bouygues Construction s'appuie sur un questionnaire d'auto-évaluation baptisé "#meandyou too BYCN", diffusé dans toutes ses implantations à travers le monde. Cet outil permet notamment de sensibiliser les collaborateurs sur les stéréotypes de genres. En complément, il a lancé la démarche "Speak up", tout d'abord en Grande-Bretagne avant de la déployer partout dans le monde, pour lutter contre tout comportement sexiste et tout type de harcèlement.

TF1 est signataire depuis trois ans de la charte "#StOpE", acte d'engagement contre le sexisme ordinaire en entreprise, et de la charte "Femmes dans les médias" contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. TF1 a aussi mis en place des actions de sensibilisation et de formation ("management inclusif") et un processus d'enquête pour harcèlement ou violence.

Depuis janvier 2022, Colas est également signataire de la charte "#StOpE", devenant ainsi la première entreprise du secteur du BTP à adhérer à ce mouvement.

#### Vivre une expérience entrepreneuriale

Donner la possibilité aux collaborateurs d'innover et de vivre une expérience entrepreneuriale est l'objectif des programmes d'intrapreneuriat développés chez Bouygues. En 2021, Bouygues a lancé un nouveau programme Groupe, "Les Entrepreneur(e)s", ciblé sur le développement d'offres pour les villes de demain, autour de thèmes comme le divertissement, la mobilité ou l'urbanisation.

(a) Nantenin Keita (para athlétisme), Gwladys Lemoussu (para triathlon), Trésor Gautier Makunda (para athlétisme), Typhaine Soldé (para athlétisme), Claire Supiot (para natation), Yvan Wouandji (cécifoot)  
(b) organisation internationale qui vise à renforcer la représentativité des femmes dans la société et apporter des solutions inclusives aux défis sociaux et économiques mondiaux

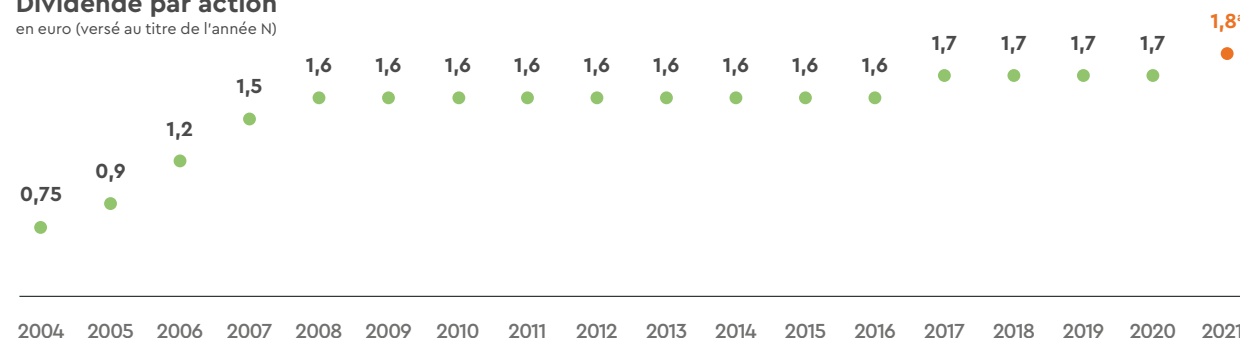
La communauté financière est une partie prenante essentielle du Groupe. La valeur créée par nos Métiers permet notamment le versement de dividendes à nos actionnaires.



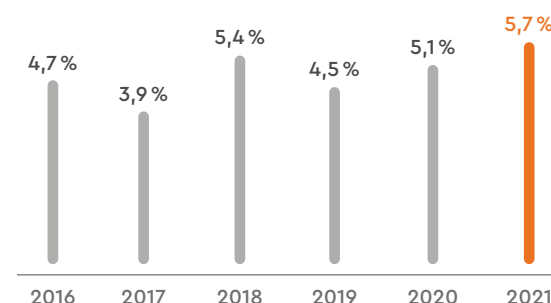
#### UNE POLITIQUE DE DIVIDENDE QUI S'INSCRIT DANS UNE STRATÉGIE DE LONG TERME

##### Dividende par action

en euro (versé au titre de l'année N)



##### Rendement du dividende<sup>a</sup>



(a) dividende par action rapporté au dernier cours de l'année précédente. Proposé par le conseil d'administration à l'assemblée générale du 28 avril 2022

#### FOCUS Le rachat d'actions

Au cours de l'année 2021, Bouygues a procédé à des rachats d'actions pour un montant de 93 millions d'euros (dont 5 millions d'euros au titre du contrat de liquidité). Ces rachats d'actions visent à limiter la dilution liée à l'exercice des stock-options et à l'impact des opérations d'épargne salariale.



63 %

Part des dépenses de TF1 (et filiales) couvertes par une évaluation "EcoVadis"<sup>a</sup>

Bouygues mène une démarche active d'éco-responsabilité dans le cadre de ses achats et de ses contrats de sous-traitance. Il entend sélectionner des partenaires qui proposent des solutions de produits et services innovants en matière technologique, environnementale et sociale.

## CHARTRE RSE FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Le Groupe a mis en place en 2009 la charte *RSE Fournisseurs et sous-traitants*, applicable partout dans le monde et actualisée en 2019. Cette charte affirme les principaux engagements que les fournisseurs et sous-traitants souhaitant travailler avec le Groupe se doivent de respecter. Ce document est annexé aux commandes et/ou contrats de la société mère et de la filière Achats de ses cinq Métiers.

Ses prescriptions constituent une exigence dont le non-respect peut donner lieu à des mesures pouvant aller jusqu'à la résiliation

du contrat. Des outils tels que les plateformes "EcoVadis"<sup>a</sup> et "Acesia" (Afnor Certification) permettent de déployer l'évaluation des performances RSE des fournisseurs et sous-traitants en contrat-cadre avec les Métiers du groupe Bouygues. Ceux-ci peuvent ainsi bénéficier de plans de progrès. Au cours des deux dernières années, 12 536 évaluations RSE ont été réalisées.

Les Métiers veillent par ailleurs au respect des obligations RSE qu'ils imposent à leurs fournisseurs par le biais d'audits externes.

## INSTAURER UN DIALOGUE AVEC LES FOURNISSEURS

Chaque Métier développe un dialogue avec ses fournisseurs et sous-traitants afin d'agir ensemble de façon responsable. Bouygues Telecom a, par exemple, envoyé une lettre à ses principaux fournisseurs, les invitant à s'engager à ses côtés pour inventer un numérique plus durable répondant aux nouveaux défis écologiques.

Dans les activités de construction, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas ont notamment élaboré des guides de solutions bas carbone à l'intention des acheteurs, de l'ingénierie et de leurs clients. Ils ont aussi entamé une démarche partenariale avec leur écosystème de fournisseurs et sous-traitants pour identifier les leviers bas carbone à activer.

L'ensemble des Métiers du Groupe ont programmé l'organisation de conventions Fournisseurs en 2022 afin de les sensibiliser aux objectifs de décarbonation du Groupe et d'identifier avec eux les leviers d'action. En 2021, une première convention Fournisseurs a été réalisée sur le périmètre de Colas Rail.

<sup>(a)</sup> plateforme collaborative offrant des évaluations de la performance "développement durable" des fournisseurs pour les chaînes d'approvisionnement mondiales

# Pour la société civile



Soutenue par la Fondation d'entreprise Terre Plurielle de Bouygues Construction, l'association Passerelles Numériques a pour mission de proposer aux jeunes défavorisés d'accéder à une formation technique et professionnelle dans le secteur du numérique. Ici, au Vietnam



Depuis 2005, 1 089 étudiants ont été soutenus par la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

Bouygues et ses Métiers dialoguent avec des acteurs de la société civile. Par exemple, leurs fondations d'entreprise s'engagent auprès d'associations ou directement auprès des jeunes afin de favoriser l'égalité des chances.

## SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ASSOCIATIONS

Bouygues Telecom œuvre pour démocratiser l'accès à la technologie et la mettre au service des relations humaines. Il a décidé, au moyen de sa fondation, d'apporter des solutions à la fois techniques, financières et humaines aux associations et à leurs bénévoles.

Afin d'accompagner le monde associatif, Bouygues Telecom a lancé en 2021 "Bbox Asso". Cette offre internet destinée aux associations

a pour objectif de répondre à leurs besoins de connectivité. Il a aussi développé une plateforme de bénévolat qui permet aux internautes de se mettre en relation avec des associations proposant des missions. **La Fondation d'entreprise Bouygues Telecom** a lancé un incubateur d'associations, écosystème d'accompagnement pour de jeunes associations en pleine croissance.

“ La Fondation m'apporte des moments riches en conseils et expériences. Être parrain est un rôle gratifiant quand je regarde le parcours couronné de succès de mes deux filleules.”

**OUSSAMA ALLALOUCHE**  
Chef de projet  
COLAS, LA RÉUNION

## FAVORISER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ISSUS DE TOUS HORIZONS

**La Fondation d'entreprise TF1** favorise l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers défavorisés. Elle soutient des initiatives, associatives ou individuelles, porteuses de projets liés aux métiers et événements du groupe TF1. En 2021, la fondation a accueilli sa 14<sup>e</sup> promotion de jeunes gens qui bénéficient d'une insertion professionnelle au sein de l'entreprise. Elle participe par ailleurs à la promotion des activités du groupe TF1 dans les écoles et à l'accueil de stagiaires grâce à l'initiative "Tous en stage". Un autre de ses enjeux est de s'engager dans des actions solidaires innovantes. Elle s'est associée à Google pour le lancement en 2021 d'un *bootcamp* numérique. Cet outil met en relation des jeunes ayant des compétences en marketing *digital* avec des TPE et PME souhaitant développer leur présence en ligne.

## ACCOMPAGNER DES BACHELIERS MÉRITANTS

**La Fondation d'entreprise Francis Bouygues** offre des bourses d'excellence et un accompagnement humain à des bacheliers motivés et confrontés à des difficultés financières pour effectuer des études supérieures et réaliser leur projet professionnel. Depuis 2005, 1 089 étudiants de plus de 40 nationalités ont été

soutenus financièrement tout en étant accompagnés par un parrain ou une marraine du Groupe. Ceux-ci leur apportent écoute et conseils personnalisés, et promeuvent les valeurs du parrainage fondées sur la confiance, le partage et le respect de la place de chacun.

5

# Notre gouvernance

Pour mettre en œuvre sa stratégie de création de valeur sur le long terme, le groupe Bouygues s'appuie sur une gouvernance stable. Reflet de sa culture, de son actionnariat et de la diversité de ses Métiers, elle privilégie les principes de confiance et d'autonomie, ainsi que le dialogue entre la société mère et les Métiers.



En juin 2021, le comité de direction générale du groupe Bouygues réalisait sa première "Fresque du Climat". Depuis 2020, 3 400 collaborateurs ont participé à cet atelier interactif aux côtés de 157 animateurs.

# Un conseil d'administration au service d'une vision de long terme

## Composition du conseil d'administration

au 24 février 2022



● Martin Bouygues<sup>a</sup>  
Président



● Olivier Bouygues



● Cyril Bouygues  
Représentant permanent  
de SCDM Participations



● Edward Bouygues  
Représentant permanent  
de SCDM<sup>b</sup>  
Directeur général délégué



● Pascaline de Dreuzy<sup>c</sup>



● Clara Gaymard



● Colette Lewiner



● Benoît Maes



● Rose-Marie  
Van Lerberghe



● Alexandre de Rothschild



● Bernard Allain



● Béatrice Besombes



● Raphaëlle Deflesselle



● Michèle Vilain

● Membre du groupe SCDM<sup>b</sup> ● Administrateur(rice) indépendant(e) ● Administrateur externe non indépendant  
● Administrateur(rice) représentant les salariés ● Administratrice représentant les salariés actionnaires

(a) Jusqu'au 17 février 2021, Martin Bouygues exerçait les fonctions de président-directeur général.

Depuis le 17 février 2021, il exerce les fonctions de président du conseil d'administration.

(b) SCDM est une société par actions simplifiée contrôlée par Martin Bouygues, Olivier Bouygues et leurs familles.

(c) Pascaline de Dreuzy est administratrice depuis le 22 avril 2021 en remplacement d'Anne-Marie Idrac.

## DES EXPÉRIENCES ET DES COMPÉTENCES VARIÉES ET COMPLÉMENTAIRES



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

## CHIFFRES CLÉS

au 24 février 2022

**50 %**  
Administrateurs  
indépendants<sup>a</sup>

**40 %**  
Femmes  
au Conseil<sup>a</sup>

**9,3 ans**  
Ancienneté  
moyenne des  
administrateurs

**58,7 ans**  
Âge moyen des  
administrateurs

**5**  
Administrateurs  
aux compétences  
RSE/Climat

**5**  
Administrateurs  
dotés d'une  
expérience  
internationale

(a) hors administrateurs représentant  
les salariés et les salariés actionnaires

## Les travaux du conseil d'administration et des comités en 2021

### DES TRAVAUX AU CŒUR DES GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE

Le conseil d'administration est garant du respect de la stratégie du Groupe. L'ensemble des grandes décisions stratégiques de Bouygues et des Métiers y est examiné. Les principaux travaux du conseil d'administration au cours de l'exercice 2021 ont porté sur la transition managériale et l'évolution de la gouvernance, le projet de fusion TF1/M6, le projet d'acquisition d'Equans, la crise sanitaire de Covid-19, la stratégie Climat du Groupe, la mise en place de la taxonomie et le plan Mixité.



(a) responsabilité sociétale des entreprises

### CHIFFRES CLÉS DU CONSEIL EN 2021

**96,5 %**  
Taux d'assiduité

**10**  
Réunions du Conseil  
dont 6 sur les opérations  
de croissance externe

**16**  
Réunions des comités  
dont 3 sur la RSE et  
7 sur la rémunération  
et la gouvernance

## LES TRAVAUX DES TROIS COMITÉS SPÉCIALISÉS EN 2021

### Comité d'audit

Benoît Maes  
Président

#### Travaux récurrents :

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

**Travaux spécifiques en 2021 :**  
cybersécurité et cartographie des risques

**6 réunions**  
100 % de taux d'assiduité

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

Rose-Marie Van Lerberghe  
Présidente (depuis le 22 avril 2021)

#### Travaux récurrents :

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

**Travaux spécifiques en 2021 :**  
critères RSE et mise en place de la taxonomie

**3 réunions**  
100 % de taux d'assiduité

### Comité de sélection et des rémunérations

Colette Lewiner  
Présidente

#### Travaux récurrents :

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

**Travaux spécifiques en 2021 :**  
politique de diversité et évaluation du conseil d'administration

**7 réunions**  
100 % de taux d'assiduité

### EN SAVOIR PLUS

> Document d'enregistrement universel 2021, chapitre 2.4 "Le conseil d'administration" (disponible sur bouygues.com le 24 mars 2022)

# Équipe dirigeante et rémunération

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

## Comité de direction générale

au 1<sup>er</sup> janvier 2022



### BOUYGUES SA

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

- 1

**Olivier Roussat**  
Directeur général
- 4

**Jean-Manuel Soussan**  
Directeur général adjoint  
Directeur Ressources humaines
- 2

**Edward Bouygues**  
Directeur général délégué  
Développement Télécoms,  
RSE et Innovation
- 3

**Pascal Grangé**  
Directeur général délégué  
Directeur financier

### L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DES MÉTIERS

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

- 5

**Pascal Minault**  
Président-directeur général  
de Bouygues Construction
- 8

**Gilles Pélisson**  
Président-directeur général  
de TF1
- 6

**Bernard Mounier**  
Président de  
Bouygues Immobilier
- 9

**Benoît Torloting<sup>a</sup>**  
Directeur général  
de Bouygues Telecom
- 7

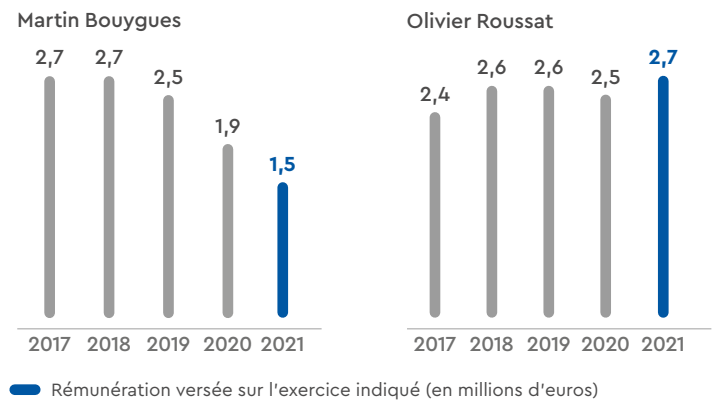
**Frédéric Gardès**  
Président-directeur général  
de Colas

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

(a) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, les fonctions de président et de directeur général sont dissociées. Richard Viel conserve ses fonctions de président du conseil d'administration et Benoît Torloting est nommé directeur général de Bouygues Telecom.

### RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX<sup>a</sup>

#### Évolution de la rémunération



En 2021, les rôles de président et de directeur général ont été dissociés. Olivier Roussat a été nommé directeur général du Groupe à compter de février 2021, Martin Bouygues conservant un mandat de président. Cette prise de fonction non exécutive a entraîné une baisse de sa rémunération, celle d'Olivier Roussat étant également ajustée suite à sa nouvelle prise de fonction.

Cette réorganisation a conduit à la nomination de deux autres dirigeants mandataires sociaux, Pascal Grangé et Edward Bouygues, dont les rémunérations fixes versées en 2021 sont respectivement de 920 000 euros et 400 000 euros (prorata à partir du 18 février 2021).

### STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION POUR L'EXERCICE 2022

L'année 2021 a été consacrée à la mise en œuvre de principes structurants avec plusieurs évolutions dans la rémunération des dirigeants. 2022 permettra de poursuivre sur cette trajectoire, avec la volonté affirmée d'une rémunération axée sur la réalisation d'objectifs annuels, des critères de long terme et des objectifs extra-financiers que sont la stratégie Climat et le plan Mixité.

|                                  | OBJECTIFS DE LA STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION                                                                                                                                                                                           | CRITÈRES ET CONDITIONS D'ATTRIBUTION                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rémunération fixe                | Reconnaître le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, en cohérence avec les pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables | n.a.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Rémunération variable annuelle   | Associer les dirigeants à la réalisation des objectifs annuels et de la stratégie dans le respect de l'intérêt social du Groupe                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Performance économique</li><li>• Structure financière</li><li>• Mise en œuvre de priorités stratégiques</li><li>• Performance extra-financière : conformité ; santé-sécurité, stratégies Climat et Mixité ; management</li></ul> |
| Rémunération variable long terme | Associer les dirigeants à la réalisation des objectifs moyen-long terme et de la stratégie, et renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires minoritaires                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Condition de présence</li><li>• Conditions de performance économique (ROCE), boursière (<i>benchmark</i> d'actions) et extra-financière (stratégies Climat et Mixité)</li></ul>                                                  |
| n.a. : non applicable            |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                          |

(a) sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 28 avril 2022



À Lausanne, le quartier Weidmatt est l'un des plus grands quartiers construits en bois en Suisse.

# Éthique et conformité : un engagement permanent du Groupe

## UN CODE D'ÉTHIQUE

### CINQ PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

- Information financière et opérations boursières
- Concurrence
- Anti-corruption
- Conflits d'intérêts
- Embargos et restrictions à l'export

### UNE POLITIQUE "CADEAUX ET INVITATIONS"

Dès 2006, le groupe Bouygues a mis en place partout dans le monde un code d'éthique dans lequel il affirme les principes essentiels qu'il entend voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. Ce Code vise à aider les collaborateurs à se déterminer face à des situations concrètes par référence à des principes clairs et précis. Le code d'éthique est disponible sur le site [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com).

Dans ses programmes de conformité, le Groupe rappelle les principales réglementations et règles de conduite applicables. Il édicte les mesures d'information, de prévention, de contrôle et de sanction qui doivent être mises en place au sein des différents Métiers. En particulier, le programme de conformité Anti-corruption rappelle la position du groupe Bouygues relative à l'interdiction des pratiques de corruption et le devoir

de vigilance auquel chacun est tenu, ainsi que les responsabilités qui en résultent, en particulier pour les dirigeants.

Le code d'éthique et les programmes de conformité, mis à jour régulièrement en capitalisant sur les retours d'expérience, sont diffusés aux collaborateurs. En 2017, des travaux importants de mise à jour du code d'éthique et des programmes de conformité ont été conduits. Ainsi, un nouveau programme consacré aux embargos a été diffusé. Le Groupe a également publié début 2020 une politique "Cadeaux et invitations" permettant aux collaborateurs du Groupe de connaître les conditions dans lesquelles ils peuvent octroyer ou accepter des cadeaux et invitations.

Le dispositif d'alerte professionnelle a, par ailleurs, été révisé à la suite de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2. Pour faciliter l'utilisation du dispositif d'alerte professionnelle, le groupe Bouygues a créé une plateforme en ligne accessible à l'adresse : <https://alertegroupe.bouygues.com>

Enfin, comme la société mère, chaque Métier est doté d'un comité de l'éthique et d'un responsable de l'éthique. En 2021, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, ainsi que le conseil d'administration de Bouygues, ont notamment examiné les dispositifs de la loi Sapin 2 mis en place dans le Groupe ainsi que la stratégie Climat du Groupe.



**EN SAVOIR PLUS**  
> Dispositif d'alerte professionnelle Groupe  
Code QR à scanner  
(application spécifique et connexion internet nécessaires)

## FOCUS

### Comité de parties prenantes

Après un premier exercice en 2018, un deuxième comité de parties prenantes s'est réuni en juin 2021. Il était composé de huit personnalités extérieures, choisies pour leur représentativité et leur expertise, ainsi que des décideurs de Bouygues SA et de chaque Métier. L'objectif de ce comité est de créer un dialogue constructif et contribuant à l'évolution du plan de vigilance de Bouygues SA.



Opération de maintenance de l'éclairage public de la cité médiévale de Guérande, en Loire-Atlantique

## Exercer notre devoir de vigilance

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

Le plan de vigilance vise à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement, résultant des activités de Bouygues, de ses filiales, de leurs sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie. S'inscrivant dans la démarche éthique du Groupe, le plan de vigilance est mis en œuvre dans chacun des cinq Métiers.

### Identification des principaux risques

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

- les risques en matière d'environnement, notamment l'adaptation aux enjeux climatiques, la pollution des eaux et des sols, ou encore, l'érosion de la biodiversité ;
- les atteintes aux droits humains et libertés fondamentales comme, par exemple, le travail dissimulé, le travail des enfants et le travail forcé ;

- les risques liés à la sûreté, aux accidents du travail, aux maladies professionnelles et à la santé en raison de la pandémie de Covid-19 ; et
- les risques liés aux processus d'achats et aux relations avec ses fournisseurs.

### Plans de vigilance

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

Par ailleurs, Bouygues a mis en place au niveau du Groupe la charte RSE *Fournisseurs et sous-traitants*, actualisée en 2019. Cette charte affirme les principaux engagements que les fournisseurs et sous-traitants souhaitant travailler avec le Groupe se doivent de respecter. Ce document est annexé aux commandes et/ou contrats gérés par la filière Achats du Groupe. Ses prescriptions constituent une exigence dont le non-respect peut donner lieu à des mesures pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat.

Des outils comme les plateformes "EcoVadis" et "Acesia" (Afnor) permettent de déployer l'évaluation des performances RSE des fournisseurs et sous-traitants en contrat-cadre avec les Métiers du groupe Bouygues. Ceux-ci peuvent ainsi bénéficier de plans de progrès. Au cours des deux dernières années, 12 536 évaluations RSE ont été réalisées. Les Métiers veillent par ailleurs au respect des obligations RSE qu'ils imposent à leurs fournisseurs par le biais d'audits externes.

### Dispositif d'alerte

Afin de recueillir toutes les alertes professionnelles, notamment celles relatives au devoir de vigilance, le Groupe dispose depuis 2006 d'un mécanisme d'alerte professionnelle figurant dans le code d'éthique. Il a aussi mis en place dès 2018 une plateforme en ligne (cf. p. 60).

Ce dispositif, accessible à tous, garantit non seulement la confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement, mais également la confidentialité de l'identité des personnes visées par l'alerte et des informations recueillies dans ce cadre.

### EN SAVOIR PLUS

- > Document d'enregistrement universel 2021
- Chapitre 3 "DPEF", rubrique 3.4.1
- Chapitre 4 "Risques et gestion des risques", section 4.3

# La maîtrise des risques au cœur des activités du Groupe

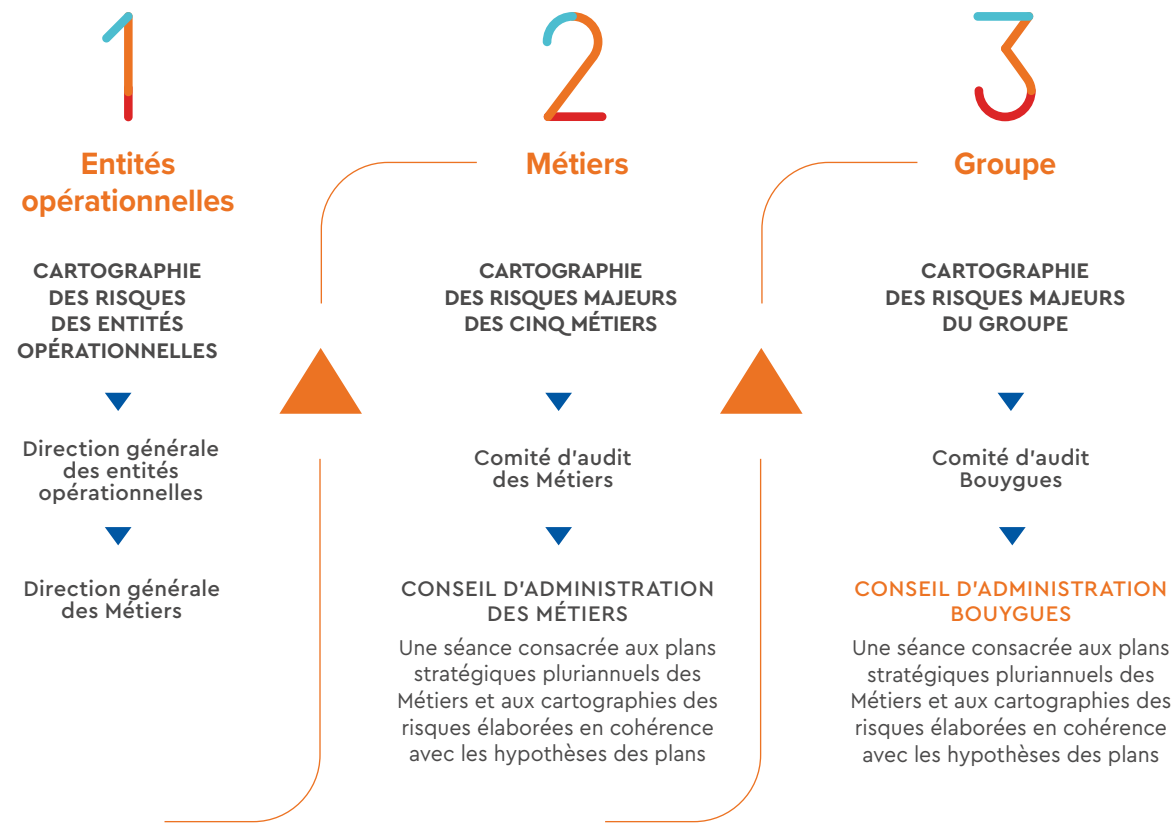


Le dispositif de gestion des risques repose sur des principes qui guident les collaborateurs : prudence, capitalisation de l'expérience, anticipation et vision de long terme, transparence et processus décisionnels collégiaux.

Dans un data centre Bouygues Telecom en région parisienne

## Dispositif de gestion des risques

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



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

## Les risques majeurs identifiés<sup>a</sup>

| ACTIVITÉS CONCERNÉES      | RISQUES PRINCIPAUX                                                                  | IMPORTANCE* | EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN ŒUVRE                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION | • Risques opérationnels liés aux grands projets, en phase d'étude ou de réalisation | ● ●         | • Processus de validation et de gestion spécifique aux grands projets partagés avec la direction générale                                                                                                                                        |
|                           | • Risque RH, de perte d'expertise et de talents                                     | ● ●         | • Identification des compétences et des talents, renforcement de l'attractivité des métiers                                                                                                                                                      |
|                           | • Risques liés à l'évolution du marché de l'immobilier                              | ●           | • Gestion prudente du portefeuille foncier                                                                                                                                                                                                       |
| MÉDIAS                    | • Contexte concurrentiel, émergence de nouveaux acteurs et usages                   | ●           | • Qualité des audiences, innovation en matière de contenus, produits et services, maintien de l'écart avec la concurrence                                                                                                                        |
| TÉLÉCOMS                  | • Contexte concurrentiel et évolution du marché                                     | ● ●         | • Qualité du réseau et de l'expérience client qui positionne l'opérateur comme opérateur de confiance                                                                                                                                            |
|                           | • Incident d'exploitation                                                           | ● ●         | • Sécurité des sites, plan de continuité d'activité, dispositif de gestion de crise                                                                                                                                                              |
| BOUYGUES SA/ GROUPE       | • Acquisitions et diversifications                                                  | ●           | • Mise en place de comités d'investissement, bilan rétrospectif systématique, identification et suivi des risques                                                                                                                                |
|                           | • Cybersécurité et continuité d'activité                                            | ●           | • Dispositifs de sécurisation des systèmes et données<br>• Supervision, surveillance du Web et gestion des incidents de sécurité<br>• Assurances "Cyber-risques", audits, simulation d'attaques, partenariats                                    |
|                           | • Éthique et Conformité                                                             | ●           | • Large diffusion du code d'éthique, des programmes de conformité, du référentiel de contrôle interne ; renforcement des équipes, engagement ostensible des dirigeants, formations                                                               |
|                           | • Risques Climat                                                                    | ●           | • Mise en œuvre de la stratégie Climat du Groupe présentée en décembre 2020 : actions de sensibilisation, développement de partenariats<br>• Adaptation des offres, accompagnement des clients dans la maîtrise de leur consommation énergétique |
|                           |                                                                                     |             |                                                                                                                                                                                                                                                  |

(\*) impact estimé et probabilité d'occurrence, sur une échelle de 1 à 2  
● importance modérée ●● importance significative

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

EN SAVOIR PLUS  
> Document d'enregistrement universel 2021, chapitre 4 "Risques et gestion des risques"

GOUVERNANCE

|                                                                                    |             |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| a) Rôle du conseil d'administration dans la gouvernance climatique de l'entreprise | p. 1, 56-57 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|

|                                                                        |               |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|
| b) Rôle de la Direction dans la gouvernance climatique de l'entreprise | p. 2-3, 58-59 |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|

STRATÉGIE

|                                                                                     |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| a) Description des risques climatiques et opportunités à court, moyen et long terme | p. 16-17, 28 à 37 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

|                                                                                                                           |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| b) Intégration des risques et opportunités dans le modèle économique, la stratégie et les investissements de l'entreprise | p. 16-17, 28 à 37 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

|                                                                                                                                                                  |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| c) Évaluation de la résilience de l'entreprise aux risques climatiques en prenant en compte différents scénarii climatiques dont un scénario "2° C" ou inférieur | non applicable |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|

GESTION DES RISQUES

|                                                                       |       |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| a) Processus d'identification et d'évaluation des risques climatiques | p. 63 |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|

|                                                 |          |
|-------------------------------------------------|----------|
| b) Processus de gestion des risques climatiques | p. 62-63 |
|-------------------------------------------------|----------|

|                                                                         |          |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|
| c) Intégration dans le processus de gestion des risques de l'entreprise | p. 62-63 |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|

INDICATEURS ET OBJECTIFS

|                                                                                                               |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| a) Indicateurs financiers et non financiers utilisés dans le cadre de la stratégie climatique de l'entreprise | p. 41 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|

|                                                                                              |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| b) Bilan des émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2 et, si approprié, du scope 3 | p. 28-29 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|

|                                                                                                   |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| c) Objectifs climatiques de l'entreprise et résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs | p. 28 à 37, 41 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|

Par objectif de développement durable (ODD)

|    | OBJECTIF                                                        | CONTRIBUTION                                                                                             | EXEMPLE                                                                                                                           | Page(s)<br>du rapport<br>intégré |
|----|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 5  | Égalité entre les sexes                                         | Accroître et améliorer la mixité à tous les niveaux                                                      | 20 % de femmes managers et 30 % de femmes au sein des instances dirigeantes en 2023                                               | p. 38-39, 50                     |
| 8  | Travail décent et croissance économique                         | Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable                                       | 100 % des collaborateurs à l'international couverts par BYCare                                                                    | p. 12, 22                        |
| 9  | Industrie, innovation et infrastructure                         | Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation | Part de la construction bois sur le périmètre France/Europe de Bouygues Construction : 30 % en 2030                               | p. 23, 28 à 33, 48 à 51          |
| 11 | Villes et communautés durables                                  | Être apporteur de solutions innovantes pour une ville durable                                            | 100 % des projets de Bouygues Immobilier intégrant des solutions en matière d'adaptation au changement climatique dès la fin 2022 | p. 30 à 33, 46 à 49              |
| 13 | Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques | Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions      | Réduction d'au moins 30 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030                                                      | p. 28 à 37, 41                   |

(a) Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Ce groupe de travail sur les informations financières liées au climat a été créé à la demande des dirigeants du G20. Son but est d'inciter les entreprises et organisations à communiquer de manière transparente sur les risques financiers liés au climat afin de permettre aux investisseurs d'en tenir compte dans leurs décisions (définition d'EcoAct).

À propos du rapport intégré

Ce rapport intégré s'adresse aux investisseurs, ainsi qu'aux salariés actionnaires, à l'ensemble des collaborateurs et à toutes les parties prenantes du groupe Bouygues.

**Objectif :** présenter le groupe Bouygues, ses enjeux, ses Métiers et sa stratégie de création de valeur – financière et extra-financière – sur le long terme.

**Méthodologie :** inspiré du cadre de référence proposé par l'IIRC<sup>a</sup>, ce rapport intégré est le fruit d'un travail collaboratif ayant impliqué la direction générale du Groupe,

ainsi que des collaborateurs des différentes directions de la société mère et de ses cinq Métiers.

**Périmètre :** cette édition couvre l'exercice 2021. La méthodologie et les périmètres des indicateurs sont détaillés dans le document d'enregistrement universel du Groupe. Celui-ci sera en ligne le 24 mars 2022 sur bouygues.com.

**Principales évolutions :** cette cinquième édition du rapport présente les avancées 2021 de la stratégie Climat du Groupe et sa feuille de route Biodiversité.

Elle intègre également sa stratégie RH et présente la création de valeur pour ses parties prenantes.

Les questions et commentaires des lecteurs peuvent être envoyés à :



rapport.integre@bouygues.com

(a) International Integrated Reporting Council

Panorama des publications Groupe



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Informations économiques, financières et comptables, sociales, environnementales et sociétales, et juridiques sur l'exercice écoulé (information réglementée). Déposé chaque année à l'AMF (en 2022, le 23 mars)



PRÉSENTATIONS INVESTISSEURS

Présentation des résultats du groupe Bouygues, de ses stratégies et de ses perspectives



BLOGS BOUYGUESDD ET BOUYGUES INNOVATION

Actualités sur les démarches RSE du Groupe  
[www.bouyguesdd.com](http://www.bouyguesdd.com)

Actualités sur l'innovation dans le Groupe, avec un focus sur l'intrapreneuriat et l'innovation ouverte  
[www.bouygues-innovation.com](http://www.bouygues-innovation.com)

LE SITE BOUYGUES.COM ET LES RÉSEAUX SOCIAUX

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



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

## GROUPE BOUYGUES

32 avenue Hoche

F-75378 Paris cedex 08

Tél. : +33 (0)1 44 20 10 00

[bouygues.com](http://bouygues.com)

Twitter : @GroupeBouygues



### Contacts

#### Actionnaires et investisseurs

Armelle Gary  
Directrice des relations Investisseurs  
Tél. : +33 (0)1 44 20 10 79  
[investors@bouygues.com](mailto:investors@bouygues.com)

#### Service Titres

Gaëlle Pinçon – Marie-Caroline Thabuy  
Tél. : +33 (0)1 44 20 10 61/11 07  
Numéro Vert : 0 805 120 007  
(gratuit depuis un poste fixe)  
[servicetitres.actionnaires@bouygues.com](mailto:servicetitres.actionnaires@bouygues.com)

#### Pôle Digital – Médias

Tél. : +33 (0)1 44 20 12 01  
[presse@bouygues.com](mailto:presse@bouygues.com)

#### BOUYGUES CONSTRUCTION

Challenger  
1 avenue Eugène Freyssinet – Guyancourt  
F-78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex  
Tél. : +33 (0)1 30 60 33 00  
[bouygues-construction.com](http://bouygues-construction.com)  
Twitter : @Bouygues\_C

#### BOUYGUES IMMOBILIER

3 boulevard Gallieni  
F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex  
Tél. : +33 (0)1 55 38 25 25  
[bouygues-immobilier-corporate.com](http://bouygues-immobilier-corporate.com)  
Twitter : @Bouygues\_Immo

#### COLAS

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

#### TF1

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

#### BOUYGUES TELECOM

37-39 rue Boissière  
F-75116 Paris  
Tél. : +33 (0)1 39 26 60 33  
[corporate.bouyguestelecom.fr](http://corporate.bouyguestelecom.fr)  
Twitter : @bouyguestelecom



Février 2022 • Groupe Bouygues • Conception et réalisation : TERRE DE SIENNE • Impression : DEJA LINK (Seine-Saint-Denis) • Papier issu de forêts gérées durablement • Conformité aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web et certification Iso 14289-1 : lpedis

**Conditionnement** : certifié NFT 51-800, le film de routage Biopress HC, utilisé pour les envois de ce rapport aux collaborateurs du Groupe, est bio-compostable en compostage domestique et partiellement biosourcé.

**En couverture** : expérimentation, à l'initiative de la Métropole de Lyon, de la solution de marquage au sol lumineuse et dynamique Flowell sur le campus universitaire de LyonTech-la Doua

Certaines photos présentes dans ce rapport ont été réalisées avant la pandémie de Covid-19 qui a débuté en France en mars 2020.

**Accessibilité** : à partir du 4 avril 2022, l'ergonomie de la version numérique de ce document permettra aux personnes handicapées moteurs de le consulter à l'aide de commandes clavier. Testé et validé par un expert non voyant, il sera accessible aux personnes déficientes visuelles, car balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, quel que soit le support informatique.

**Crédits photos** : C. Abad (p. 50) ; A. Da Silva (p. 56) ; J. Alvarez/Drone Permission (p. 4) ; F. Berthet (p. 34, 39) ; Bouygues Energies & Services (p. 31, 49) ; Bouygues SA (3<sup>e</sup> de couv.) ; Bouygues Telecom (p. 7, 35, 46) ; Bouygues Construction Australia (p. 49) ; G. Brunet (p. 7) ; P. Calmettes/Colas (p. 38) ; V. Camu (p. 37) ; M. Chalard/T. Gosselin (p. 42) ; T. Ching Yee/Orange Cactus (p. 33) ; Colas (p. 25, 32) ; Colas Rail (p. 32, 48) ; Colas/Tulipes & Cie (p. 48) ; T. Copleux (p. 27) ; J. Cresp (p. 13) ; G. Crétinon (p. 18, 25, 37, 46) ; Dragon Rouge (p. 50, 53) ; C. Duguet (p. 37) ; C. Duguet – Euskalzoom360 (p. 45) ; So Dupont Renoux (p. 39, 47, 48, 61) ; F. Durand (p. 7, 18, 50) ; A. Février (p. 3, 16, 42, 54, 56, 58) ; J. Gazeau/Colas (p. 48) ; HS2 Ltd (p. 25) ; N. Imre (p. 7) ; F. Joubert (p. 13) ; J.-F. Labat (p. 56) ; M. Latry (couv.) ; S. Loubaton/Capa Pictures (p. 1, 38, 44, 56) ; J. Lutt/Capa Pictures (p. 56) ; P. Men (p. 37) ; Merlin Photography Ltd. (p. 59) ; Metro Tunnel Project (p. 20) ; E. Morel (p. 14, 36) ; P. Morel (p. 53) ; Passerelles numériques (p. 18, 53) ; P. Perrin – Zoko Productions (p. 33) ; Phare Ouest Productions (p. 26) ; Shutterstock (p. 18, 51-52-53) ; M. Summerer (p. 47) ; TF1 Publicité (p. 34). **Architectes** : Agence d'Architecture Anthony Béchu & Associés – (AABA)/Architecture d'intérieur : Volume ABC (p. 33) ; Bjarke Ingels Group/Carlo Ratti Associati (p. 32) ; Diener & Diener (p. 59) ; ds.architekten eth sia (p. 32) ; François Hebrard – Daniel Crantz & Philippe Berdalle – Atelier d'architecture Alonso Sarraute Associés (p. 45) ; Jacobs Architecture NSW (p. 47) ; Agence François Leclercq (p. 25) ; Stantec (p. 4) ; UrbanEra/Farid Azib – Randja/Les Nouveaux Potagers (p. 37)



Donnons vie au progrès

