L'ABRÉGÉ 2018

DONNONS VIE AU PROGRÈS

BOUYGUES

La mission du Groupe est d'apporter le progrès humain au plus grand nombre dans la vie quotidienne.

Bouygues a la conviction que satisfaire les besoins essentiels de la vie quotidienne avec un sens éthique et social fait progresser la société tout entière. Ses cinq métiers – Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas ainsi que TF1 et Bouygues Telecom – ont pour objectif d'apporter au plus grand nombre des solutions innovantes construites avec passion et respect.

BOUYGUES AUJOURD'HUI..... 02

LES RÉPONSES DU GROUPE..... 04

ORGANISATION ET CHIFFRES CLÉS..... 11

ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION..... 16

TF1..... 28

BOUYGUES TELECOM..... 34

ALSTOM..... 40

EN COUVERTURE :
Devant l'hôtel-casino *Morpheus* signé par Zaha Hadid à Macao

À Calais, Bouygues Construction et Colas réalisent l'extension du port, dont une digue de trois kilomètres.

CHIFFRES CLÉS 2018

au 31 décembre

Collaborateurs
129 000

Présence dans le monde
93 pays

Chiffre d'affaires
35,6 Md€

Résultat net part du Groupe
1 311 M€

Voir aussi p. 12–13

(a) Machine à Machine *(MtoM)*

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

(c) capacité d'autofinancement moins coût de l'endettement financier net moins charge d'impôt moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé après variation du BFR lié à l'activité et hors fréquences 5G.

Message du président-directeur général

De solides avantages compétitifs dans un environnement porteur

Les activités du Groupe sont positionnées sur des marchés offrant des opportunités de croissance : une forte demande à l'échelle mondiale dans les activités de construction pour des projets complexes ; une appétence considérable dans les médias pour des contenus vidéo premium et exclusifs monétisables, et, dans les télécoms, l'explosion des usages *datas* Fixe et Mobile.

L'année 2018 est marquée par une hausse du résultat opérationnel courant, portée par la forte croissance des résultats de Bouygues Telecom, en dépit d'une baisse de la profitabilité des activités de construction, ainsi que par une dynamique commerciale solide dans nos trois activités.

Le chiffre d'affaires du Groupe ressort à 35,6 milliards d'euros en 2018, en hausse de 8 % par rapport à 2017. Le résultat opérationnel courant s'élève à 1 511 millions d'euros, contre 1 406 millions d'euros en 2017, grâce à la très bonne performance de Bouygues Telecom. Le résultat net part du Groupe, hors éléments exceptionnels, s'élève à 1 047 millions d'euros, en progression de 15 % sur un an.

La dynamique commerciale est solide dans toutes les activités : Bouygues Telecom a gagné 573 000 nouveaux clients Forfait Mobile hors *MtoM*[a] et 304 000 nouveaux clients FTTH[b] ; le carnet de commandes des activités de construction à fin décembre 2018 s'établit à un niveau record de 33,1 milliards d'euros, en progression de 5 %. Enfin, le chiffre d'affaires publicitaire TV des cinq chaînes en clair de TF1 enregistre une hausse de 1 % en 2018.

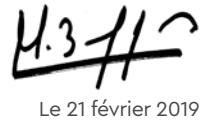
En lien avec notre stratégie de long terme et forts d'une structure financière saine et solide, nous pouvons proposer à nos actionnaires un dividende de 1,70 euro, stable par rapport à 2017.

Signe de son engagement en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Bouygues a été le seul groupe à recevoir, pour la deuxième année consécutive, la certification "Top Employer France" pour l'ensemble de ses activités. Il a par ailleurs réintégré la prestigieuse "A List" du Carbon Disclosure Project (CDP), distinguant les entreprises les plus performantes en matière de stratégie carbone, énergie et climat dans le monde.

Dans un environnement porteur, le Groupe s'appuie sur de solides avantages compétitifs afin d'améliorer sa profitabilité et d'atteindre 300 millions d'euros de cash-flow libre chez Bouygues Telecom en 2019. D'ici à deux ans, l'objectif du Groupe est de générer un cash-flow libre (après BFR)[c] d'un milliard d'euros grâce à la contribution des trois activités.

Je remercie tous les collaborateurs pour leur implication, ainsi que nos clients et nos actionnaires pour leur confiance.

Martin Bouygues



Le 21 février 2019

Bouygues aujourd'hui

Créé en 1952 et présent dans plus de 90 pays, Bouygues est un groupe de services diversifié (Construction, Médias et Télécoms). Positionné sur des marchés au potentiel de croissance pérenne, il s'appuie sur le savoir-faire de ses collaborateurs et la diversité de ses activités pour fournir des solutions innovantes répondant à des besoins essentiels.

Écosystème et réponses

ENVIRONNEMENT DU GROUPE

Quatre tendances de fond

CHANGEMENT CLIMATIQUE	CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET URBANISATION	TRANSFORMATION NUMÉRIQUE	ÉVOLUTION DES USAGES DES UTILISATEURS
Construire mieux, rénover, recycler, réutiliser	Concilier qualité de vie et réduction de l'empreinte environnementale	Mettre la technologie au service d'une vie quotidienne meilleure	Innover avec son écosystème pour des offres sur mesure, fiables et évolutives

RÉPONSES DU GROUPE

Fondamentaux culturels

Les femmes et les hommes constituent la première richesse du groupe Bouygues. Ils sont unis par un socle de fondamentaux culturels encourageant leur engagement et une attitude humaine commune.

Respect

Confiance

Transmission

Créativité

Stratégie

Le groupe Bouygues a pour objectifs de **créer et partager de la valeur sur le long terme** avec ses parties prenantes[a]. Il s'appuie sur sa structure actionnariale stable et a défini un cadre stratégique dans lequel ses cinq métiers[b] déploient leurs stratégies opérationnelles afin d'accomplir la mission du Groupe.

Pour créer et partager de la valeur sur le long terme, le Groupe se distingue par des choix spécifiques. Ses cinq métiers sont **porteurs de croissance** car ils répondent tous à des besoins essentiels et en constante évolution : se loger, se déplacer, se divertir, communiquer, etc. Par ailleurs, leur **diversité** permet d'amortir les conséquences d'éventuelles difficultés rencontrées par l'un ou l'autre. C'est la combinaison de ces deux caractéristiques qui permet à Bouygues de générer un **cash-flow libre récurrent.** 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.

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

ATOUTS

L'engagement des collaborateurs

La maîtrise de la chaîne de valeur
Un savoir-faire d'intégrateur des meilleures compétences internes et externes pour proposer des solutions complètes et rester l'interlocuteur unique du client.

Des partenaires de toutes tailles,
grands groupes comme start-up

Des offres à forte valeur ajoutée
Des solutions et une expérience utilisateur à forte valeur ajoutée

Une présence ciblée et durable à l'international
Un développement ciblé à l'international répondant à ses exigences en matière de gestion des risques

(a) clients, utilisateurs, collaborateurs, communauté financière, fournisseurs, sous-traitants et société civile

(b) Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom

Un actionnariat stable pour une vision stratégique de long terme

Bouygues a un actionnariat historique de référence :

- SCDM, société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues ;
- les collaborateurs, à travers les différents fonds d'épargne salariale.

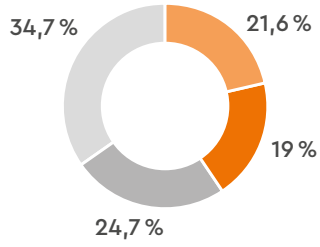
Au 31 décembre 2018, 54 500 salariés sont actionnaires du Groupe, conférant à Bouygues la première place des sociétés du CAC 40 ayant ouvert leur capital à l'épargne salariale. Fin 2018, une augmentation de capital de 150 millions d'euros (nominal et prime) leur a été réservée (Bouygues Confiance n° 10).

ACTIONNARIAT DU GROUPE

au 31 décembre 2018

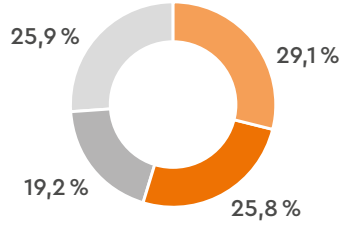
Répartition du capital

372 377 939 titres



Répartition des droits de vote

498 684 217 droits de vote



- SCDM[a]
- Salariés
- Autres actionnaires français
- Actionnaires étrangers

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

Réponses du Groupe

Fidèle à sa mission qui est d'apporter le progrès humain dans la vie quotidienne, Bouygues et ses métiers développent des solutions innovantes qui améliorent la vie des hommes et des femmes.

FAIT MARQUANT

Construction bois, matériaux biosourcés

Avec onze opérations neuves ou rénovées labellisées BBCA[a] en Île-de-France en 2018, Bouygues Construction démontre son engagement en faveur de la construction durable.

Mis en chantier par Bouygues Immobilier à Strasbourg, l'îlot bois *Sensations*, labellisé BBCA Conception – Excellence et lauréat du "Trophée Habitat" (FimbACTE), est actuellement le premier immeuble de grande hauteur 100 % en bois en France. L'ensemble des technologies innovantes mises en œuvre permettra d'atteindre un niveau énergétique passif, avec des besoins en chauffage qui n'excéderont pas 15 kWh par m² habitable par an.

Construire mieux, rénover, recycler, réutiliser

Bouygues accompagne ses clients dans leurs projets de quartiers et bâtiments en les encourageant à adopter d'ambitieux standards en matière de **construction durable** (bas carbone, passive, à énergie positive). Le Groupe est aussi partie prenante du label BBCA[a] qui promeut la prise en compte de l'économie circulaire et la réduction de l'empreinte carbone dans l'ensemble du cycle de vie du bâtiment (voir ci-contre).

La **rénovation énergétique** des logements est un enjeu essentiel pour la réduction des gaz à effets de serre et l'amélioration du confort des habitants. Partenaire du programme européen EnergieSprong, Bouygues Construction développe des procédés innovants liés notamment à l'industrialisation et la massification. Objectif : diminuer les dépenses des travaux de rénovation. Son prototype de pavillons rénovés livrés en 2018 à Longueau (Somme) lui a permis d'obtenir des performances de niveau "énergie zéro, tous usages", garanties pendant trente ans, **à coûts maîtrisés.** Ce test en vraie grandeur conforte ses perspectives sur ce marché clé émergent.

50 %

La part d'énergies renouvelables visée sur le projet Charenton – Bercy (voir aussi p. 6 et 24)

UTILISATION DES RESSOURCES

Le Groupe intègre dans ses réalisations des **matériaux éco-responsables** et **recyclés** tels que le bois. Cette démarche va de pair avec une politique d'**approvisionnement responsable.** Dans le Nord, le chantier de rénovation de l'ancien site logistique de 26 000 m² du groupe 3Suisses permettra de réemployer ou revendre 8 000 m² de parquet en chêne brut (près d'1/3 de la surface du site). Exemple emblématique de cette démarche d'économie circulaire, la déconstruction d'un ancien site industriel réalisée à Bagneux (Hauts-de-Seine) a permis de valoriser 97 % des matériaux déconstruits, dont l'intégralité du béton des bâtiments. Ceci représente 25 000 tonnes de matériaux réemployés sur le site.

Rénovation à Paris de *La Poste du Louvre* (32 000 m²)

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

Début des travaux du *Biotope*, futur siège de la Métropole européenne de Lille, aux standards environnementaux ambitieux

La ferme solaire de Noheji au Japon

270 000 téléphones mobiles usagés collectés en 2018

Spécialisée dans la déconstruction, Premys, filiale de Colas, vise systématiquement un taux de 100 % de recyclage des matériaux de ses chantiers. Colas figure parmi les cinq premiers recycleurs au monde (tous secteurs confondus).

Par ailleurs, Bouygues Telecom a collecté 270 000 mobiles usagés en 2018.

15 millions

Le nombre de tonnes de matériaux recyclés par an par Colas

Les smartphones reconditionnés par son partenaire Recommerce, en complément de leur distribution sur le Web, sont désormais distribués dans les boutiques Bouygues Telecom.

BIODIVERSITÉ

En 2018, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier ont signé le manifeste Act4nature[a]. Le Groupe s'associe ainsi aux 65 entreprises signataires pour témoigner de sa volonté de promouvoir et préserver la biodiversité dans ses activités. La livraison d'opérations labellisées BiodiverCity®[b] témoigne de ces ambitions. Avec l'obtention de trois étiquettes "A" (sur quatre), *Font-Pré* bénéficie d'une notation jamais atteinte pour un projet immobilier en France.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Bouygues construit des bâtiments à énergie positive producteurs d'énergie. Il participe aussi à la construction de sites de production d'énergie renouvelable à grande échelle. Par exemple :

- **Des centrales solaires photovoltaïques** au Japon, aux Philippines et en Australie.
- **La première éolienne flottante à produire de l'électricité en France** (Floatgen), opérationnelle depuis septembre 2018 au large du Croisic (Loire-Atlantique).

(a) initiative portée par Entreprise pour l'environnement (EPE), impliquant acteurs publics et privés

(b) premier label international visant à distinguer des projets de construction et de rénovation tenant compte de la biodiversité urbaine

Concilier qualité de vie et réduction de l'empreinte environnementale

Des déplacements facilités

En novembre, le roi du Maroc et le chef de l'État français ont inauguré la liaison ferroviaire Al Boraq qui relie désormais Tanger à Casablanca en seulement 2 h 10 contre 4 h 45 précédemment. Ce projet de ligne à grande vitesse auquel a pris part Colas (section Tanger-Kénitra) permettra de doubler le nombre de voyageurs (6 millions environ) dès la troisième année d'exploitation.

Un nouveau quartier plus ouvert et connecté

Dans le cadre de la consultation "Inventons la Métropole du Grand Paris", Bouygues Immobilier a été choisie pour réaliser le futur quartier mixte Charenton – Bercy aux portes de Paris. Il comptera notamment une tour verte dotée de 5 000 m² de jardins suspendus, 3,6 hectares d'espaces verts et des axes de voirie permettant de désenclaver le quartier. La participation des habitants au projet est sollicitée depuis mars 2018.

Bouygues participe à la conception de **quartiers durables** dans le cadre de consortiums d'acteurs de la ville (entreprises, start-up, monde académique, associations, collectivités, etc.). Concilier amélioration de la qualité de vie des habitants et réduction de l'empreinte environnementale globale en est le premier objectif.

En 2018, des événements emblématiques attestent de la capacité de Bouygues à apporter des solutions urbaines innovantes à ses clients en France et à l'international :

- **Sélection de 11 projets de quartiers intelligents sur les 54 sites** de l'appel à projets "Inventons la Métropole du Grand Paris"[a] (voir ci-contre).
- Pose de la première pierre du projet **ABC *(Autonomous Building for Citizens)*** à Grenoble. Par sa conception, ce bâtiment innovant bénéficiera d'une indépendance renforcée par rapport aux réseaux collectifs grâce à la production de sa propre énergie, la limitation de sa consommation d'eau et le recyclage de l'essentiel de ses déchets.
- Livraison finalisée de l'écoquartier ***Les Faubourgs d'Anfa*** (photo) au Maroc. À Casablanca, cette résidence de 390 appartements est certifiée HQE™ Exceptionnel après avoir atteint des objectifs élevés (choix des matériaux et de gestion des déchets, d'optimisation des flux d'eau et de consommation d'énergie).

Bouygues est aussi un acteur important de la mobilité urbaine avec des **projets de tunnels** pour de nouvelles lignes de métro comme celles du Grand Paris Express et le projet Eole, et des **liaisons autoroutières,** par exemple en Hongrie ou encore à Sydney, avec une vie quotidienne facilitée pour les 5,25 millions d'habitants de la ville la plus peuplée d'Australie.

(a) plus grande consultation internationale en aménagement, urbanisme et architecture d'Europe

À Casablanca, *Les Faubourgs d'Anfa* sont labellisés HQE™ grâce à la production d'énergies renouvelables notamment.

Mettre la technologie au service d'une vie quotidienne meilleure

Bouygues investit dans l'innovation ouverte et partagée pour répondre avec agilité aux besoins évolutifs de la société. Les moyens de communication numérique sont mis au service du mieux-vivre en ville : ***smart city,*** plateformes de stationnement en ligne, et de gestion préventive et sécurisation du patrimoine routier, système d'optimisation de la mobilité urbaine autour des grands chantiers, réseau social pour résidences connectées, etc.

Engagée en faveur de la **couverture numérique de l'ensemble des territoires,** Bouygues Telecom a conclu un partenariat avec l'association des maires ruraux de France (communes de moins de 3 500 habitants). Elle prépare aussi **l'arrivée de la norme 5G[a].** Après avoir ouvert le premier site pilote de France à Bordeaux durant l'été 2018, elle a mis en place une équipe qui a pour mission d'identifier les usages compatibles avec cette technologie.

Grâce au numérique, le Groupe réinvente ses produits, ses services et ses processus :

- L'utilisation du BIM (*Building Information Modeling* ou maquette numérique) se déploie au sein de ses métiers de la construction. En 2018, **Colas a remporté le "BIM d'Or[b]"** pour le chantier de dépollution et de déconstruction de la raffinerie de Dunkerque.
- La modélisation dynamique en 3D a permis aux métiers de la construction d'adapter leurs méthodes de conception et de réalisation des ouvrages. En 2018, Yhnova, **maison entièrement imprimée en 3D,** a été inaugurée à Nantes.

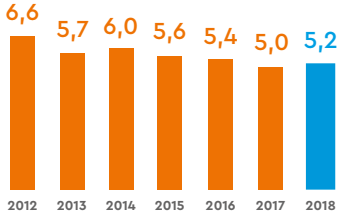
Pour conquérir de nouveaux clients Fibre, Bouygues Telecom mise sur une forte présence locale. Ici, à Lorient.

Santé et sécurité : des priorités absolues

Particulièrement mobilisées par la sûreté, la sécurité et la santé des collaborateurs, les activités de construction de Bouygues mènent une démarche globale incluant sous-traitants et prestataires. En 2018, par exemple, Colas s'est associée à Immersive Factory[a] pour développer un module de simulation de situations à risque afin de prévenir les accidents sur les chantiers.

Taux de fréquence[b] des accidents du travail

Périmètre : monde, collaborateurs du groupe Bouygues



(a) start-up spécialisée dans la conception de formations en réalité virtuelle
(b) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. En France, il s'agit des accidents avec arrêt supérieur à un jour, déclarés et reconnus par la CPAM.

(a) jusqu'à 10 Gbit/s de débit de données, ce qui représente de 10 à 100 fois plus que les réseaux 4G
(b) organisé par *Le Moniteur* et *Les cahiers techniques du bâtiment* (CTB)

Innover avec son écosystème pour des offres sur mesure, fiables et évolutives

Créer du lien entre les habitants

L'application "Entre voisins" a été lancée cette année. Ce réseau social de résidences connectées s'adresse à tous les occupants des logements Bouygues Immobilier et propose des fonctionnalités comme publier des annonces, échanger des messages ou encore gérer les parties communes.

L'Internet des objets pour une ville durable

Grâce à sa filiale Objenious spécialiste des objets connectés, Bouygues accompagne près de 300 clients pour optimiser les fonctions urbaines, les flux logistiques, la sécurité des infrastructures, etc., en s'appuyant sur des technologies de communication basse consommation et longue portée.

Pour créer des offres innovantes, Bouygues fait appel à l'expertise de partenaires extérieurs (fournisseurs, universités, centres de recherche, etc.) et consulte ses clients finaux.

Ainsi, pour favoriser l'adhésion des habitants à ses programmes, Bouygues Immobilier développe des méthodes de concertation et de co-conception sur ses projets immobiliers. La méthodologie de co-conception appliquée à *Sollys*, projet d'habitat collaboratif dans le quartier de Lyon Confluence, est fondée sur un groupe de travail réunissant experts et futurs résidents.

De son côté, Bouygues Telecom associe ses clients à l'amélioration continue de ses offres et services à travers son Comité-Clients.

INNOVATION OUVERTE

Afin de mieux anticiper les innovations de rupture, chacune des filiales du groupe Bouygues s'est dotée d'un fonds d'amorçage de start-up. Cette démarche a ainsi permis à Colas de déployer, avec la start-up RB3D, un exosquelette d'assistance à l'effort (photo). Ce bras mécanique, en assistant les compagnons sur les chantiers, diminue la pénibilité de tâches répétitives.

L'application "Entre voisins" a été lancée dans des résidences connectées.

SmartX 5G

Nom de code de l'accélérateur interne fédérant les initiatives des cinq métiers du Groupe en vue de la 5G

Présenté à Vivatech 2018, l'exosquelette "ExoPush" réduit l'effort de mise en œuvre manuelle des enrobés tout en améliorant les conditions de travail.

Au siège de Bouygues Immobilier

Des collaborateurs engagés

ATTIRER TOUS LES TALENTS

Bouygues s'enrichit de la **diversité** des parcours et des diplômes de ses collaborateurs. Convaincu que la **mixité** est une richesse, le Groupe, majoritairement masculin du fait de l'importance de ses activités de construction, s'est fixé l'objectif d'augmenter la part des femmes managers en France (20 % en 2020).

En 2018, un partenariat mondial a été signé avec le "Women's Forum[a]" pour signifier la volonté du groupe Bouygues de contribuer à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes en son sein, particulièrement dans les postes à responsabilités.

Par sa présence locale, Bouygues contribue au **développement socio-économique.** Ainsi, dans ses activités de construction, il favorise l'emploi local et mène des actions pour insérer dans l'entreprise des personnes éloignées de l'emploi.

En 2018, le Groupe s'est mobilisé lors de la "Semaine européenne **pour l'emploi des personnes handicapées"** pour mieux faire connaître ses actions en matière de recrutement, maintien dans l'emploi et appel au secteur protégé pour la sous-traitance.

(a) organisation internationale visant à renforcer la représentativité des femmes et une plus grande mixité hommes-femmes dans tous les organes de pouvoir de la société

FAIT MARQUANT

Bouygues certifié Top Employer

En 2019 et pour la deuxième année consécutive, Bouygues est le seul groupe certifié Top Employer France pour l'ensemble de ses filiales. Cette certification met en valeur la qualité de la politique de ressources humaines menée au sein du Groupe.

20 %

La part des femmes managers au sein du Groupe en 2020 (+ 4 points)[a]

(a) en France, par rapport à 2015

PROGRESSER ENSEMBLE

Le Groupe propose à ses collaborateurs des programmes de formation destinés à développer leur employabilité et leurs compétences. Des initiatives de tutorat croisé au sein du Groupe permettent aux collaboratrices et aux collaborateurs de s'appuyer sur un réseau professionnel pour progresser.

La diffusion interne des postes à pourvoir dans les différentes filiales favorise **l'évolution** des collaborateurs au sein du groupe Bouygues.

Par ailleurs, pour leur permettre de développer des activités innovantes, le **programme d'intrapreneuriat du Groupe,** baptisé "Innover comme une start-up", offre aux collaborateurs des moyens personnalisés (mentorat, formation, etc.).

ACTIONS CITOYENNES

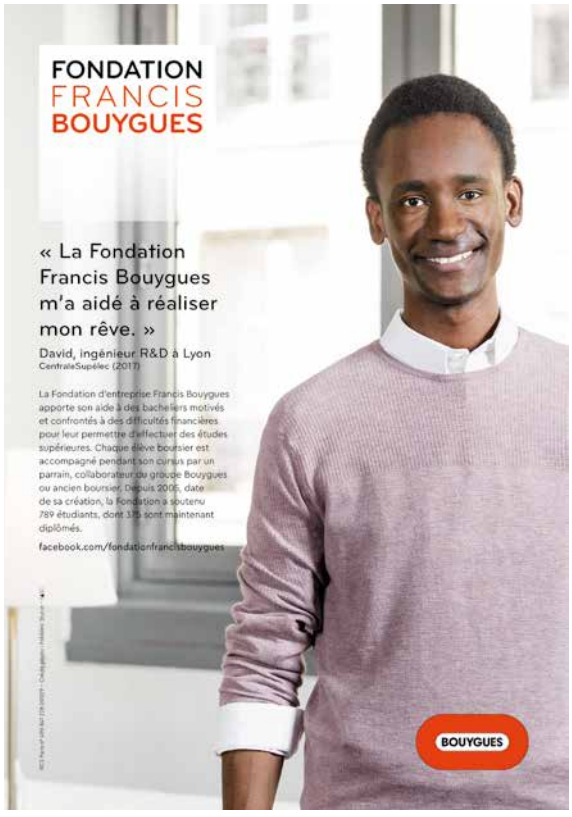
Toutes les filiales du groupe Bouygues s'engagent dans des actions citoyennes (initiatives de proximité, mécénat).

TF1 ouvre largement ses antennes aux acteurs de la solidarité et propose à ses collaborateurs de s'impliquer, par exemple, dans le programme "Stop Illettrisme".

Depuis sa création en 2005, **la Fondation d'entreprise Francis Bouygues** apporte son aide à des bacheliers motivés et confrontés à des difficultés financières pour effectuer des études supérieures. Elle a ainsi fait bénéficier 789 jeunes étudiants d'une bourse et d'un accompagnement personnel par des collaborateurs du Groupe ou d'anciens boursiers de la Fondation. À partir de 2019, le nombre de soixante étudiants boursiers par promotion sera porté à 100.

100

Le nombre d'étudiants boursiers par promotion de la Fondation Francis Bouygues à partir de 2019



Campagne mettant en lumière David Mugisha, aujourd'hui diplômé de CentraleSupélec et ingénieur R&D

TF1 offre une forte visibilité aux associations, par exemple dans *Qui veut gagner des millions ?*, désormais animée par Camille Combal (à droite).

FAIT MARQUANT

Une politique RSE reconnue

Bouygues fait partie des indices STOXX Global ESG Leaders et Euronext Vigeo Eurozone 120 et Europe 120, ainsi que du FTSE4Good Index. Le Groupe a, par ailleurs, réintégré la *Climate Change A List* du CDP en janvier 2019.

Ces reconnaissances illustrent la performance du Groupe en matière d'intégration de la RSE dans l'ensemble de ses pratiques, processus et solutions commerciales.

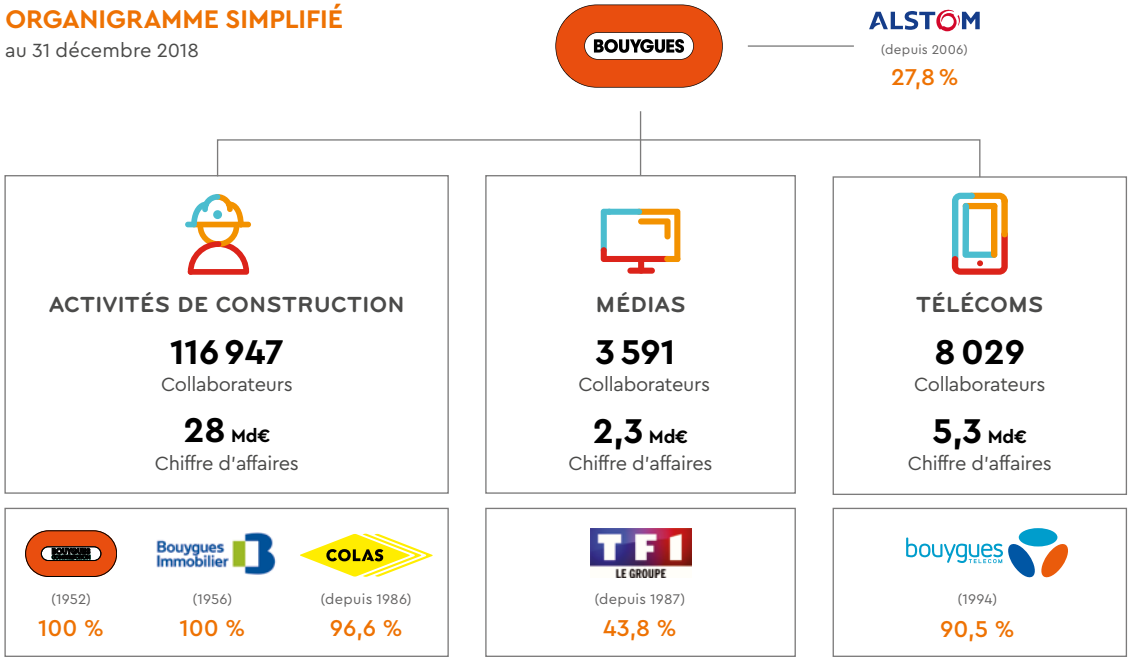
EN SAVOIR PLUS
Voir aussi "Santé et sécurité : des priorités absolues" p. 7

Organisation et chiffres clés

L'organisation du Groupe

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

au 31 décembre 2018



L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

au 31 décembre 2018

Société mère

Martin Bouygues
Président-directeur général

Olivier Bouygues
Directeur général délégué

Philippe Marien
Directeur général délégué

Olivier Roussat
Directeur général délégué

Dirigeants des cinq filiales

Philippe Bonnave
Président-directeur général
de Bouygues Construction

Pascal Minault[a]
Président de Bouygues Immobilier

Hervé Le Bouc
Président-directeur général de Colas

Gilles Pélisson
Président-directeur général de TF1

Richard Viel
Directeur général de Bouygues Telecom

(a) nommé le 13 février 2019

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 31 décembre 2018

Martin Bouygues
Président-directeur général

Olivier Bouygues
Directeur général délégué

Charlotte Bouygues
Représentante permanente
de SCDM

William Bouygues
Représentant permanent
de SCDM Participations

Francis Castagné
Représentant des salariés

Clara Gaymard[a]
Co-fondatrice de Raise

Anne-Marie Idrac[a]
Administratrice de sociétés

Patrick Kron
Président de Truffle Capital

Helman le Pas de Sécheval[a]
Secrétaire général
du groupe Veolia

Colette Lewiner[a]
Conseillère du président
de Capgemini

Sandra Nombret
Représentante des
salariés actionnaires

Alexandre de Rothschild
Président exécutif
de Rothschild & Co Gestion[b]

Rose-Marie Van Lerberghe[a]
Vice-présidente de Klépierre

Michèle Vilain
Représentante
des salariés actionnaires

54 %
Femmes administratrices[c]
au 31 décembre 2018

50 %
Administrateurs indépendants[d]

(a) administrateur qualifié d'indépendant par le conseil d'administration
(b) société gérante de Rothschild & Co
(c) hors représentant des salariés
(d) situation prévue à l'issue de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2019, hors représentants des salariés et des salariés actionnaires

Les collaborateurs du Groupe

au 31 décembre 2018

EFFECTIF

129 000

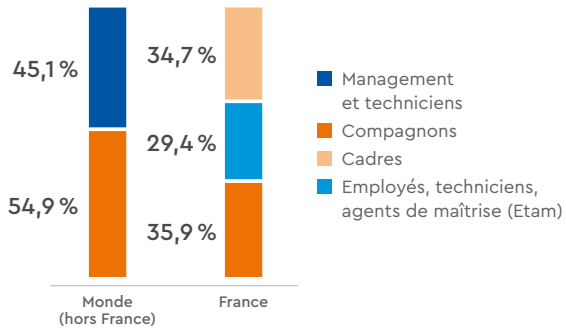
RECRUTEMENT

40 000 (+ 30 %)[a]

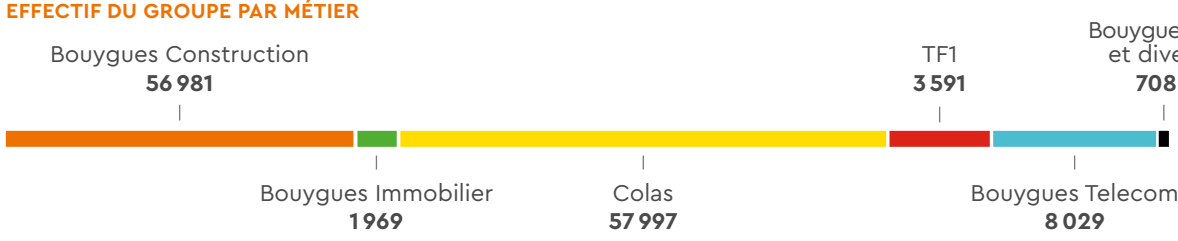
Objectifs : attirer et recruter les talents de demain, innover au service des candidats

(a) par rapport à 2017

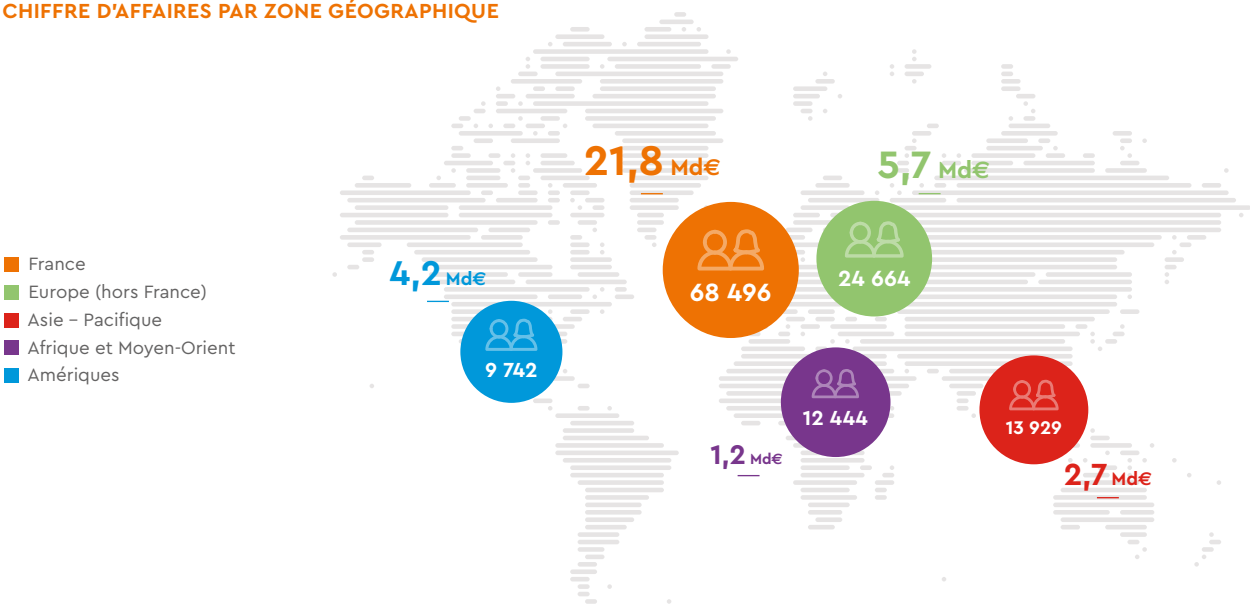
STATUTS PROFESSIONNELS



EFFECTIF DU GROUPE PAR MÉTIER



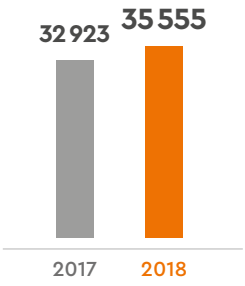
RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



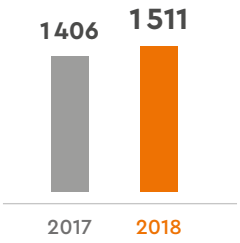
Indicateurs financiers

en millions d'euros, au 31 décembre.
Comptes 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15

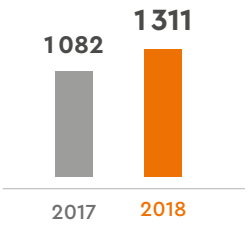
CHIFFRE D'AFFAIRES



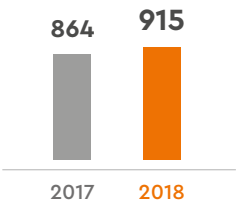
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



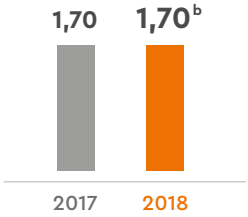
CASH-FLOW LIBRE[a]



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

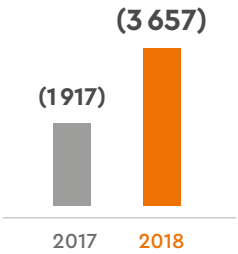
DIVIDENDE PAR ACTION

en euro



(b) proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2019. Paiement le 3 mai 2019

ENDETTEMENT NET

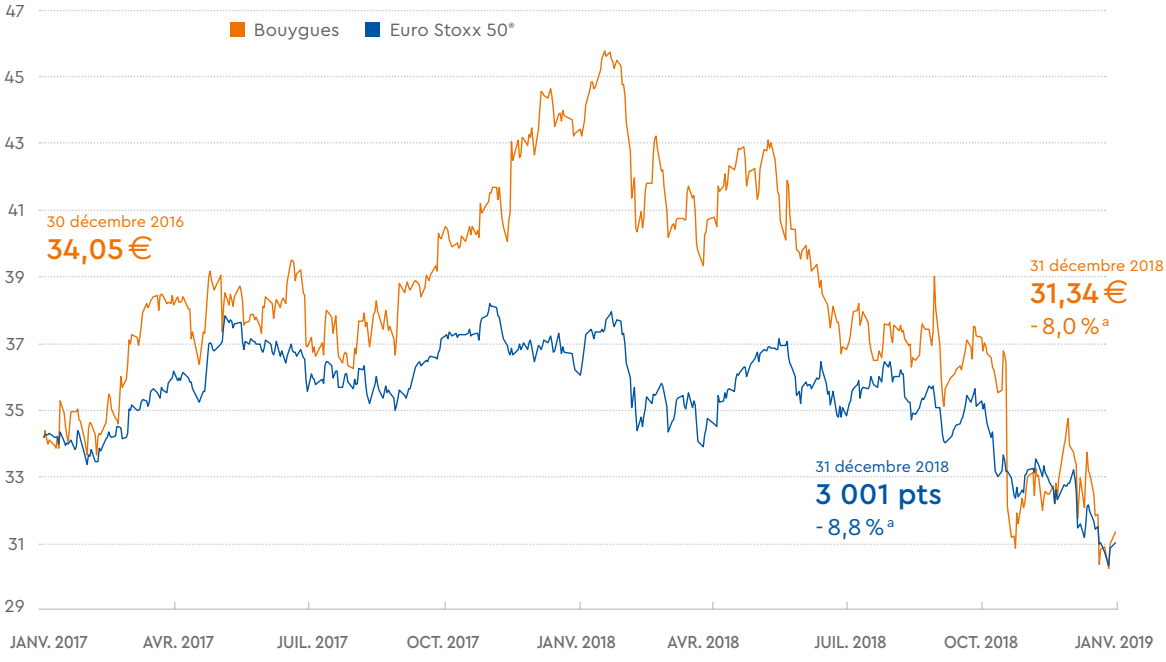


Sur le balcon d'Émeraude, à Saint-Briac-sur-Mer, réfection de la D786

L'action Bouygues

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DEPUIS FIN 2016

Cours de l'action après clôture (en euro)



(a) par rapport au 30 décembre 2016

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE ET DE SON RENDEMENT

Dividende ordinaire par action

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DERNIER COURS DE CLÔTURE (en euro)	22,40	27,42	29,98	36,54	34,04	43,31	**31,34**[a]
DIVIDENDE (en euro par action)	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	**1,7**[a]
RENDEMENT PAR ACTION	**7,1 %**	**5,8 %**	**5,3 %**	**4,4 %**	**4,7 %**	**3,9 %**	**5,4 %**

(a) proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2019. Date de paiement du dividende le 3 mai 2019

Agenda 2019

JEUDI 25 AVRIL
Assemblée générale de Bouygues

JEUDI 16 MAI
Résultats du premier trimestre 2019

JEUDI 29 AOÛT
Résultats du premier semestre 2019

JEUDI 14 NOVEMBRE
Résultats des neuf premiers mois 2019

EN SAVOIR PLUS
Toutes les informations utiles sur nos résultats financiers

Scannez ce code avec votre smartphone (application spécifique et connexion internet nécessaires)

Comptes résumés du Groupe

en millions d'euros. Comptes 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15

BILAN CONSOLIDÉ

au 31 décembre

ACTIF	2017 retraité	2018
Immobilisations corporelles et incorporelles	8 790	9 630
Goodwill [a]	5 385	6 301
Actifs financiers non courants [b]	3 070	3 169
Impôts différés actifs	323	317
ACTIF NON COURANT	**17 568**	**19 417**
Actifs courants	13 862	15 006
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 820	2 928
Instruments financiers [c]	15	11
ACTIF COURANT	**18 697**	**17 945**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente [d]	38	332
TOTAL ACTIF	**36 303**	**37 694**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	2017 retraité	2018
Capitaux propres (part du Groupe)	9 038	9 726
Participations ne donnant pas le contrôle	1 378	1 391
CAPITAUX PROPRES	**10 416**	**11 117**
Dettes financières non courantes	5 791	5 080
Provisions non courantes	2 058	2 068
Impôts différés passifs	279	348
PASSIF NON COURANT	**8 128**	**7 496**
Dettes financières courantes	736	1 253
Passifs courants	16 798	17 240
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	209	238
Instruments financiers [c]	16	25
PASSIF COURANT	**17 759**	**18 756**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente [d]		325
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**36 303**	**37 694**
Endettement financier net (-)/Excédent financier net (+)	(1 917)	(3 657)

(a) *goodwill* des entités intégrées
(b) dont mises en équivalence (y compris *goodwill* s'y rattachant)
(c) couverture des dettes financières en juste valeur
(d) 2017 : concerne la cession des sites télécoms
2018 : concerne la cession d'activité détenue en vue de la vente
(e) retraité pour 2017 des résultats non courants, du remboursement de la taxe à 3 % sur les dividendes suite à la décision du Conseil constitutionnel et de la plus-value nette de cession de Nextdoor. Retraité pour 2018 des résultats non courants et de la plus-value nette de cession d'Axione

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

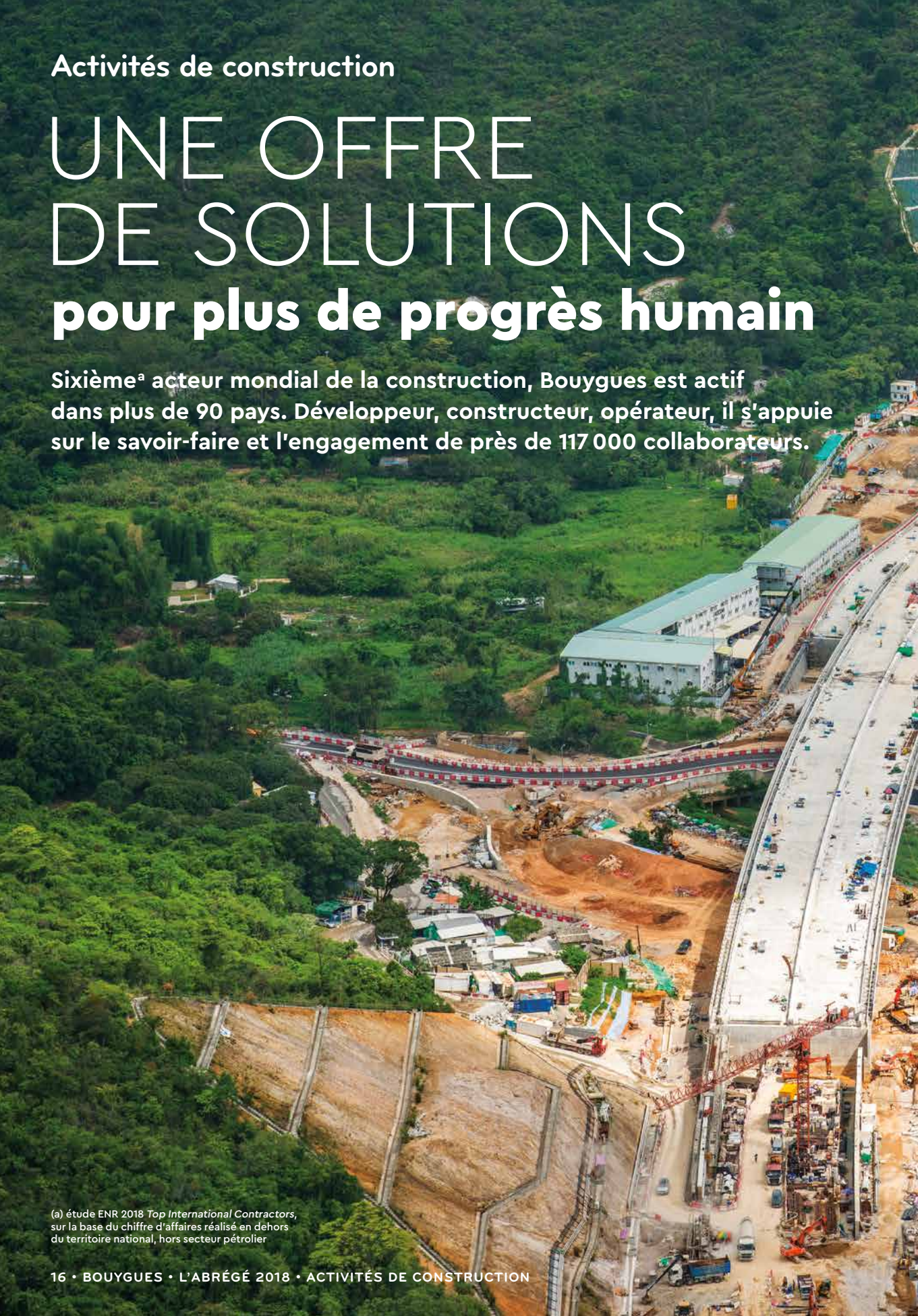
	2017 retraité	2018
Chiffre d'affaires	**32 923**	**35 555**
Résultat opérationnel courant	**1 406**	**1 511**
Autres produits et charges opérationnels	113	265
Résultat opérationnel	**1 519**	**1 776**
Coût de l'endettement financier net	(226)	(216)
Autres produits et charges financiers	38	17
Impôt	(299)	(427)
Quote-part de résultat des participations dans les coentreprises et entités associées	169	303
Résultat net des activités poursuivies	**1 201**	**1 453**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(119)	(142)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	**1 082**	**1 311**
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS [e]	**908**	**1 047**

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	2017 retraité	2018
Flux net de trésorerie généré par l'activité		
Capacité d'autofinancement	2 811	3 131
Impôts décaissés	(236)	(520)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(516)	(395)
A – Flux net de trésorerie généré par l'activité	**2 059**	**2 216**
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		
Investissements nets d'exploitation	(1 422)	(1 573)
Autres flux liés aux investissements	(59)	(1 511)
B – Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	**(1 481)**	**(3 084)**
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		
Dividendes mis en paiement	(606)	(712)
Autres flux liés au financement	244	(396)
C – Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	**(362)**	**(1 108)**
D – Incidence des variations des cours de devises	**(187)**	**54**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D) + FLUX NON MONÉTAIRES	**30**	**(1 922)**
Activité détenue en vue de la vente		**1**
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	**4 581**	**4 611**
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE	**4 611**	**2 690**

UNE OFFRE DE SOLUTIONS pour plus de progrès humain

Sixième[a] acteur mondial de la construction, Bouygues est actif dans plus de 90 pays. Développeur, constructeur, opérateur, il s'appuie sur le savoir-faire et l'engagement de près de 117 000 collaborateurs.



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

61%

La part de l'international dans le carnet de commandes des activités de construction (Bouygues Construction - Colas)

Chantier de Liantang : construction en cours de deux tunnels autoroutiers de deux voies chacun reliant, sur 4,8 kilomètres, Hong-Kong à la Chine continentale

Profil et stratégie

Bouygues est présent sur les marchés du BTP et des énergies et services, de la promotion immobilière et des infrastructures de transport.
À l'échelle mondiale, la croissance démographique, l'urbanisation et les nouvelles contraintes environnementales génèrent des besoins significatifs en bâtiments et en infrastructures complexes.
En parallèle, la digitalisation transforme les usages et les attentes des clients.
Dans ce contexte, Bouygues est bien positionné pour offrir des solutions complètes et des services innovants et à forte valeur ajoutée qui répondent à ces grands enjeux. Son positionnement et ses nombreux atouts lui permettent de rester l'interlocuteur privilégié des clients.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Les priorités stratégiques des activités de construction sont de :

- maîtriser les ressources clés ;
- être un acteur de premier plan sur le marché de la construction et de la rénovation de bâtiments et d'infrastructures ;
- accompagner les clients dans la maîtrise de leur consommation énergétique, contribuer à décarboner les modes constructifs ;
- être un leader de la conception et de l'aménagement urbain, du logement au quartier et à la *smart city*[a] ;
- offrir une expérience client enrichie et personnalisée et des produits évolutifs qui s'adapteront aux nouveaux usages.

Sur le projet de la *smart city* de Dijon

BOUYGUES CONSTRUCTION

Bouygues Immobilier

COLAS

116 947
Collaborateurs

28 Md€
Chiffre d'affaires

915 M€
Résultat opérationnel courant

ATOUTS

Près de 117 000 collaborateurs talentueux et engagés

Des offres à forte valeur ajoutée
- Expertises reconnues mondialement s'appuyant sur des marques fortes
- Longue expérience dans la réalisation de bâtiments et d'infrastructures complexes
- Acteur clé de la construction durable

Un positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur
- Savoir-faire d'intégrateur des meilleures compétences internes et externes pour proposer des solutions complètes
- Capacité à gérer un écosystème de partenaires de toutes tailles (entreprises, start-up)

Une présence ciblée et durable à l'international

Un modèle économique résilient
- Forte capacité d'adaptation grâce à une structure de coûts majoritairement variables
- Niveau de trésorerie élevé et génération régulière de cash-flow libre

(a) ville intelligente

Section en cours d'élargissement de l'autoroute M7 en Irlande

À Nice, Ikea Saint-Isidore, projet mixte éco-exemplaire

Le nouveau siège social de Colas à Paris, inauguré en 2018

Les faits marquants 2018

CONTRATS MAJEURS SIGNÉS

- Tunnel "WestConnex" en Australie
- Laboratoire de physique de l'université de Cambridge (Royaume-Uni)
- Complexe sportif et événementiel CO'Met à Orléans
- Réfection de chaussées sur les *Highways* 401 et 404 en Ontario (Canada)
- Extension des tramways d'Angers et de Birmingham (Royaume-Uni)
- Colas attributaire pressenti du PPP[a] pour le tramway de Liège (Belgique)
- Réhabilitation de pistes aéroportuaires à Orly (France), Anchorage en Alaska (États-Unis)

CHANTIERS EN COURS

- Rénovation de l'ancienne cité administrative (40 000 m²) située au 17 boulevard Morland à Paris (IVe)
- Ligne 15 du métro du Grand Paris (deux lots)
- Construction de trois sections des autoroutes M25 et M30 en Hongrie
- Construction et maintenance du périphérique sud-ouest de Calgary (Canada)
- Construction du tunnel du métro de Melbourne (Australie)
- Construction des métros légers de Hanoï (Vietnam) et Jakarta (Indonésie)

LIVRAISONS – INAUGURATIONS

- Pont de Hong-Kong – Zhuhai – Macao
- LGV[b] Tanger-Kénitra (Maroc)
- Hippodrome ParisLongchamp
- Route 47 (Hongrie)

INNOVATION

- Partenariat d'innovation remporté par le groupement Moov'Hub sur le campus de Paris-Saclay

DÉVELOPPEMENTS STRATÉGIQUES

- Acquisitions : Alpiq Engineering Services[c] en Suisse ; AW Edwards[d] en Australie ; Miller McAsphalt[e] au Canada
- Entrée de Mirova[f] au capital d'Axione à hauteur de 49 %

(a) partenariat public-privé
(b) ligne (ferroviaire) à grande vitesse
(c) services multi-techniques pour le bâtiment et pour les infrastructures d'énergie, industrielles et de transport
(d) acteur majeur et indépendant spécialisé dans le secteur du bâtiment
(e) travaux routiers et distribution de bitume
(f) filiale de Natixis Investment Managers (Groupe BPCE)

Tunnelier du lot T2A de la ligne 15 Sud dans le cadre du Grand Paris Express

L'exercice 2018 en bref

En 2018, les activités de construction ont continué d'afficher une performance commerciale très solide. Grâce à son positionnement de développeur, constructeur et opérateur, et des forces qui lui confèrent de solides avantages compétitifs, le Groupe est bien positionné pour maintenir son leadership et bénéficier des perspectives porteuses du secteur de la construction à moyen terme.

Carnet de commandes à un niveau record

Le carnet de commandes des activités de construction a atteint un niveau record de 33,1 milliards d'euros à fin 2018, en hausse de 5 % sur un an.

En France, le carnet de commandes à fin décembre 2018 est stable, hors Axione[a]. Bouygues Construction a remporté de nombreux contrats en Île-de-France comme le pôle Biologie – Pharmacie – Chimie de l'université de Saclay ainsi qu'en région avec, par exemple, le futur siège de la Métropole européenne de Lille. Le carnet de commandes de Colas a été porté par la croissance du marché Route et des commandes dans le ferroviaire comme le marché Voie ferrée, Caténaire et Équipement linéaire de la ligne 15 Sud – Est du Grand Paris. En 2018, Bouygues Immobilier a été pénalisé par le ralentissement du marché résidentiel et le décalage à 2019 de projets en immobilier d'entreprise.

À l'international, l'activité commerciale est très dynamique avec un carnet de commandes en hausse de 13 % sur un an grâce au gain de contrats significatifs tels que le tunnel "WestConnex" en Australie par Bouygues Construction et le contrat de réfection des chaussées des autoroutes 401 et 404 au Canada par Colas. Ainsi, la part de l'international chez Bouygues Construction et Colas s'est renforcée pour atteindre 61 % de leur carnet de commandes à fin 2018 contre 57 % un an auparavant.

Des résultats conformes aux attentes

Le chiffre d'affaires des activités de construction s'élève à 28 milliards d'euros en 2018, en hausse de 8 % sur un an et de 3 % à périmètre et change constants.

Le résultat opérationnel courant est en recul de 28 millions d'euros[b] par rapport à 2017 en raison des difficultés rencontrées, au troisième trimestre 2018, sur trois chantiers dans les activités Énergies et Services ainsi que dans celles de Spécialités en France chez Colas. Mais il progresse au quatrième trimestre 2018 grâce aux bonnes performances des activités de bâtiments et travaux publics, au retour à une contribution positive de Bouygues Energies & Services et à la progression de la profitabilité de la Route en France métropolitaine chez Colas.

La marge opérationnelle courante est en recul de 40 points de base à 3,3 %[b].

Le résultat net part du Groupe des activités de construction s'élève à 653 millions d'euros.

Enfin, les activités de construction disposent d'une excellente structure financière avec une trésorerie nette de 2,4 milliards d'euros à fin 2018.

(a) après retraitement en 2017 du carnet d'Axione faisant suite à la déconsolidation d'Axione en 2018 (cession de 49 % du capital d'Axione à Mirova le 31 décembre 2018)

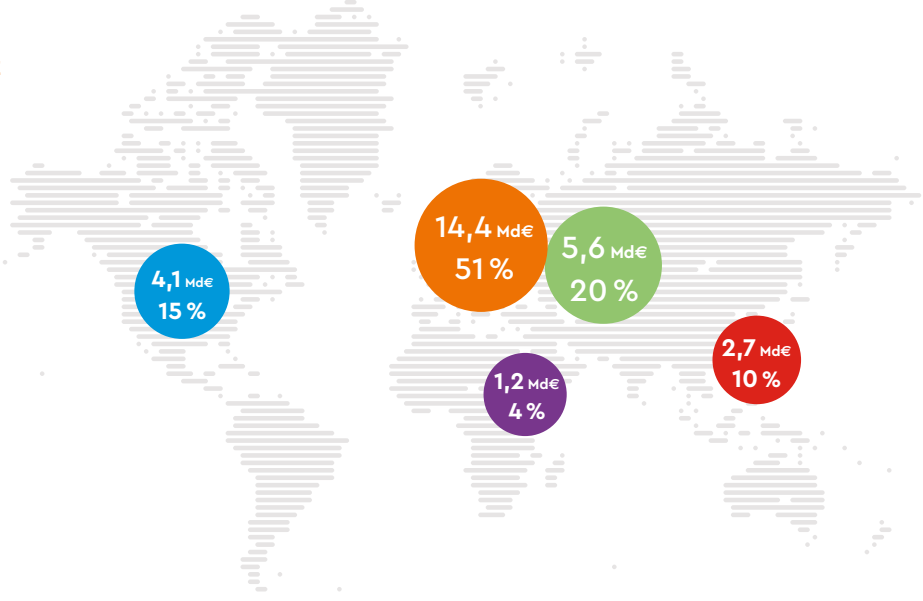
(b) Retraité de l'impact de la cession partielle de Nextdoor en 2017 et d'Axione en 2018, le résultat opérationnel courant est en baisse de 12 % sur un an et la marge opérationnelle courante en recul de 60 points de base à 2,9 %.

Le succès et la spécificité du canadien Miller McAsphalt : développer des produits sur mesure selon la commande de ses clients

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

à fin décembre 2018

28 Md€



- France
- Europe (hors France)
- Asie et Océanie
- Afrique et Moyen-Orient
- Amériques

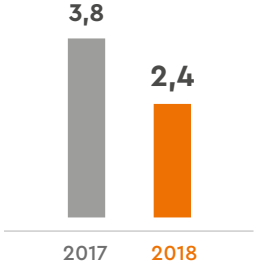
CARNET DE COMMANDES (BOUYGUES CONSTRUCTION – COLAS)

à fin décembre 2018

- France métropolitaine
- International

TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION

en milliards d'euros, à fin décembre



Les dix-huit caissons du chantier de l'extension en mer réalisée à Monaco par Bouygues Construction sont préfabriqués dans le Grand Port Maritime de Marseille.

Profil

Bouygues Construction conçoit, réalise, rénove, exploite et déconstruit des ouvrages dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures et de l'industrie. Acteur global de la construction, il est présent dans plus de soixante pays.

BÂTIMENTS

Logements, écoles et universités, hôpitaux, hôtels, immeubles de bureaux, stades, aéroports, etc.

INFRASTRUCTURES

Ponts et tunnels, routes et autoroutes, infrastructures ferroviaires et portuaires, tramways, métros, gestion et exploitation d'infrastructures de transport, d'équipements sportifs et de divertissement, de zones portuaires, éclairage public, etc.

INDUSTRIE

Infrastructures de réseaux numériques et d'énergies, solutions d'énergies renouvelables, *smart cities*[a], génie électrique, climatique et mécanique, maintenance de sites industriels, etc.

56 981

Collaborateurs

au 31 décembre 2018

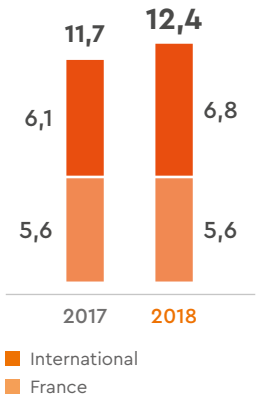
EN SAVOIR PLUS
> www.bouygues-construction.com
> Twitter : @Bouygues_C

(a) villes intelligentes

Comptes 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15

CHIFFRE D'AFFAIRES

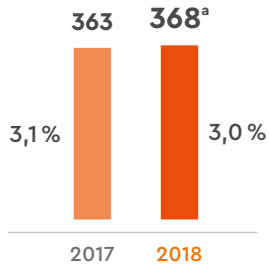
en milliards d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

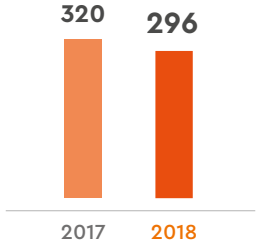
en millions d'euros

Marge opérationnelle courante (en %)



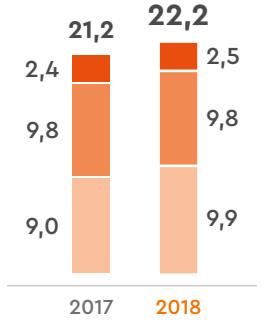
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

en millions d'euros



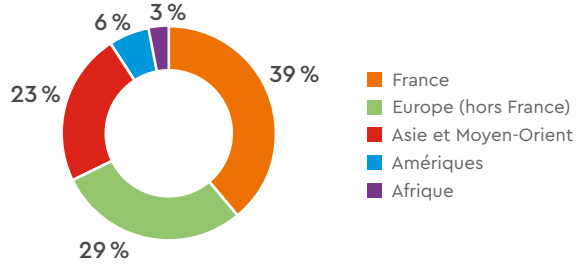
CARNET DE COMMANDES[b]

en milliards d'euros, à fin décembre



CARNET DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

à fin décembre 2018



(a) dont 106 millions d'euros de plus-value au titre de la cession de 49 % d'Axione et de la réévaluation de la participation conservée

(b) représente le volume d'activité traité restant à réaliser pour les opérations ayant fait l'objet d'une prise de commandes ferme (contrat signé et entré en vigueur)

Le projet Charenton – Bercy vise à développer l'attractivité économique, urbaine, résidentielle et culturelle de ce nouveau quartier de 12 hectares situé à l'est du Grand Paris.

Bouygues Immobilier

Comptes 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15

Profil

Bouygues Immobilier est un leader de la promotion immobilière privée en France. Développeur-opérateur urbain, il se donne pour mission d'apporter une vie meilleure à tous ses clients et contribue à rendre la ville mixte, évolutive, économe et intelligente.

LOGEMENT

Immeubles d'habitation, maisons individuelles, logements sociaux, habitat personnalisable, connecté et intelligent (Flexom), et évolutif

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Immeubles clés en main, bâtiments à énergie positive (Green Office), réhabilitation verte (Rehagreen) et espaces collaboratifs innovants (Nextdoor)

AMÉNAGEMENT DE QUARTIERS

Projets de quartiers mixtes et durables intégrant des services de proximité qui favorisent le lien social, l'intégration à l'écosystème local et le développement économique

1969

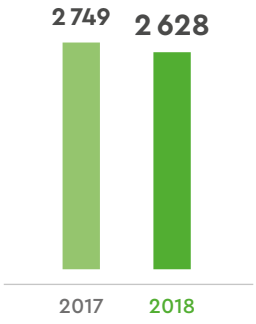
Collaborateurs

au 31 décembre 2018

EN SAVOIR PLUS
> www.bouygues-immobilier.com
> Twitter : @Bouygues_Immo

CHIFFRE D'AFFAIRES

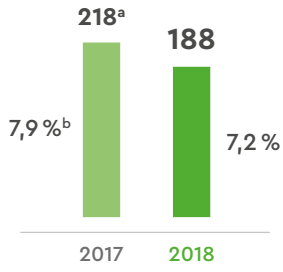
en millions d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

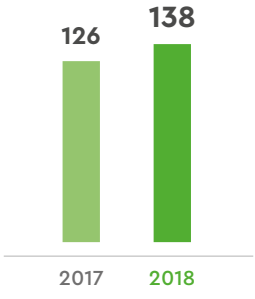
en millions d'euros

Marge opérationnelle courante (en %)



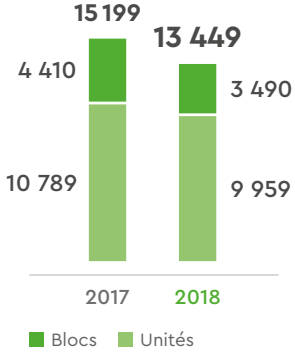
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

en millions d'euros



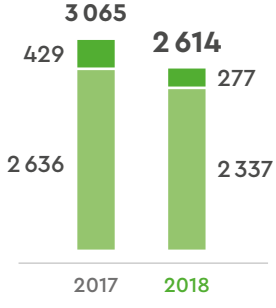
LOGEMENT

en nombre de réservations



RÉSERVATIONS

en millions d'euros



Immobilier d'entreprise
Logement

(a) dont 28 millions d'euros de plus-value au titre de la cession de 50 % de Nextdoor et de la réévaluation de la participation conservée
(b) 6,9 % hors Nextdoor

Colas construit en Hongrie deux sections neuves contiguës sur la voie rapide M25 Sud située au nord-est de Budapest.

COLAS

Profil

Colas est un leader mondial de la construction et de la maintenance des infrastructures de transport. Sa mission est de promouvoir des solutions d'infrastructure pour une mobilité responsable.

Implanté dans plus de cinquante pays, à travers un réseau de 800 unités d'exploitation de travaux et 2 000 unités de production de matériaux, Colas réalise chaque année 85 000 chantiers et opère une importante activité de production et de recyclage de matériaux de construction ainsi que de distribution de bitume. Il figure dans le Top 5 mondial des recycleurs, tous secteurs confondus.

ROUTE

Construction et/ou entretien de routes, autoroutes, pistes d'aéroport, plateformes portuaires et logistiques, voiries et aménagements urbains, voies de transport en commun en site propre (tramways, bus), ouvrages de génie civil

MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

Bitume, émulsions et liants, enrobés, granulats, béton prêt à l'emploi

FERROVIAIRE ET AUTRES SPÉCIALITÉS

Ferroviaire (conception, ingénierie, construction, renouvellement et entretien d'infrastructures)
Autres Spécialités : Étanchéité, Sécurité – Signalisation routière, Réseaux

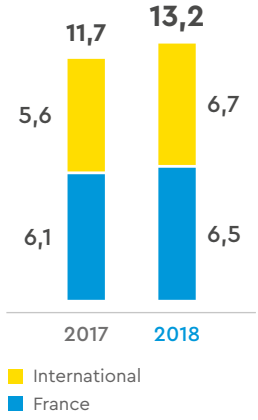
57 997

Collaborateurs
au 31 décembre 2018

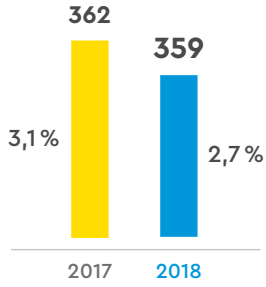
EN SAVOIR PLUS
> www.colas.com
> Twitter : @GroupeColas

Comptes 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15

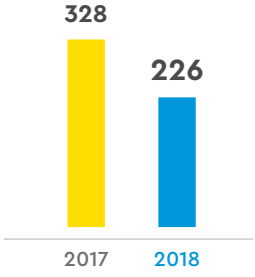
CHIFFRE D'AFFAIRES
en milliards d'euros



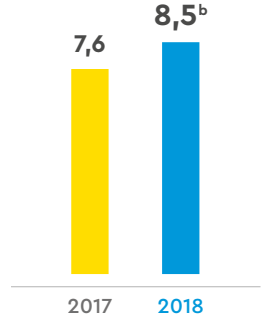
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros
Marge opérationnelle courante (en %)



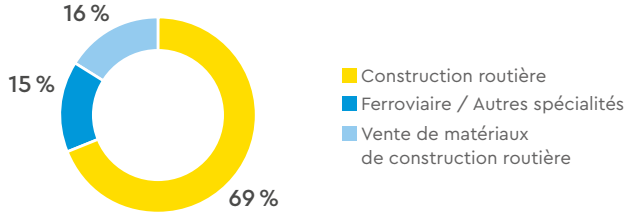
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros



CARNET DE COMMANDES [a]
en milliards d'euros, à fin décembre



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



(a) représente le volume d'activité traité restant à réaliser pour les opérations ayant fait l'objet d'une prise de commandes ferme (contrat signé et entré en vigueur)
(b) y compris le carnet de commandes de Miller McAsphalt et Alpiq caténaires pour 0,8 milliard d'euros

UNE CAPACITÉ UNIQUE
à créer du lien

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

La saga française *Demain nous appartient* a conquis un nombre croissant de téléspectateurs en 2018.

91 sur 100

Les meilleures audiences de l'année réalisées par TF1
(source : Médiamétrie – Médiamat)

Profil et stratégie

En investissant sur de nouveaux territoires de croissance, TF1 a renforcé son positionnement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur : la production audiovisuelle, avec l'acquisition de Newen Studios en 2016, et le digital, avec l'acquisition récente d'aufeminin.

AMBITIONS DE TF1

Poursuivre la transformation du modèle de la télévision en clair

- Adapter l'accessibilité de ses contenus aux nouveaux usages délinéarisés[a] et en mobilité à travers sa plateforme MYTF1
- Monétiser ses contenus et services additionnels auprès des opérateurs télécoms et de Canal+, et demain, grâce à la plateforme Salto[b] ;
- Proposer des offres commerciales innovantes pour se préparer à la télévision adressable[c].

Développer les relais de croissance dans la production et le digital

- Production : TF1 s'appuie sur Newen, acquis en 2016, qui dispose d'une expertise reconnue grâce à son vivier de producteurs et de talents.
- Digital : TF1 a acquis aufeminin, groupe international fédérant des communautés autour de marques fortes (aufeminin, Marmiton, My Little Paris, etc.). Cette acquisition lui permet ainsi de créer un nouveau pôle digital, Unify, proposant une offre complémentaire à destination des internautes et des annonceurs au moyen notamment de technologies propriétaires (Livingly Media, Gamned!).

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

(b) soumis à l'autorisation des autorités compétentes. Salto est une plateforme OTT *(over-the-top)* qui permettra de fournir des contenus au moyen du réseau internet.

(c) vise à diffuser sur un même programme de télévision des messages publicitaires différents, adaptés à chaque foyer

TF1 LE GROUPE

3 591
Collaborateurs

2 288 M€
Chiffre d'affaires

196 M€
Résultat opérationnel courant

ATOUTS

Une position unique dans le paysage audiovisuel français grâce à ses cinq chaînes en clair complémentaires

De fortes audiences fédérant une large part de la population

Des marques puissantes associant télévision et digital

Une opportunité d'exposition unique pour les annonceurs, sur toutes les plateformes

Un savoir-faire reconnu dans la production de contenus audiovisuels avec Newen et la distribution, tant en France qu'à l'échelle européenne

Une dimension internationale à travers des technologies digitales porteuses et une expertise dans la création et l'animation de communautés autour de marques fortes

Une structure financière solide

EN SAVOIR PLUS
> www.groupe-tf1.fr
> Twitter : @GroupeTF1

Muriel Robin dans la fiction
Jacqueline Sauvage : c'était lui ou moi

L'équipe de France vainqueur
de la Coupe du monde face à la Croatie

Une émission exceptionnelle présentée
par Anne-Claire Coudray et Gilles Bouleau

Les faits marquants 2018

AUDIENCES

- 91 des 100 meilleures audiences 2018[a]
- Meilleure audience 2018[a] dans chaque genre : divertissement, information, fiction française, cinéma, série étrangère
- 19,4 millions[a] de téléspectateurs devant la finale de la Coupe du monde de football

DISTRIBUTION

- Signature avec chacun des opérateurs télécoms et Canal+ d'un accord de distribution des contenus et services des chaînes du groupe TF1
- Alliance entre TF1, France Télévisions et M6 pour la création de Salto[b], plateforme OTT française

PRODUCTION

- Poursuite du développement européen de Newen (Pupkin aux Pays-Bas et Nimbus au Danemark) désormais détenu à 100 %

DIGITAL

- Acquisition d'aufeminin

Musique !, spectacle 2018 des *Enfoirés*

(a) source : Médiamat 2018 de Médiamétrie

(b) soumis à l'autorisation des autorités compétentes. Salto est une plateforme OTT *(over-the-top)* qui permettra de fournir des contenus au moyen du réseau internet.

Alain Chabat a relancé l'émission hebdomadaire *Burger Quiz* sur TMC, chaîne leader de la TNT en 2018.

L'exercice 2018 en bref de TF1

En 2018, la part d'audience du groupe progresse de 0,3 point sur un an à 32,6 %[a]. Portée par le succès de la Coupe du monde de football – 25 des 100 meilleures audiences 2018[b] –, la chaîne TF1 maintient son leadership dans tous les autres genres de contenus. Les audiences des chaînes de la TNT (TMC, TF1 Séries Films, TFX, LCI) restent stables à un haut niveau de part d'audience.

TF1 est bien armée sur son cœur de métier. Elle bénéficie d'un positionnement unique avec une puissance inégalée, tant au niveau du groupe que de sa chaîne leader TF1 (22,5 %[a] de part d'audience). TF1 est une chaîne référente pour les grands événements et offre une richesse des contenus avec des succès dans tous les genres (information, fictions, cinéma, sport). Dans un marché publicitaire télévisuel offrant des opportunités de croissance, TF1 élargit ses sources de revenus (*replay*, opérateurs télécoms, abonnements, données, etc.).

Newen Studios poursuit la diversification de sa clientèle, attire de nouveaux talents et développe son activité de production en Europe. Enfin, le rachat d'aufeminin en 2018 a conduit à la constitution d'un pôle digital dénommé Unify, constitué de marques reconnues reposant sur des thématiques fortes (beauté, cuisine, etc.) qui rassemblent des communautés engagées. TF1 peut ainsi proposer une offre spécifique à ces publics et de nouveaux modes de commercialisation aux annonceurs.

RÉSULTATS

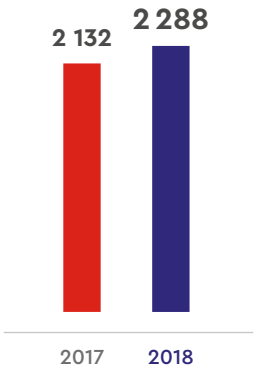
En 2018, le chiffre d'affaires de TF1 atteint 2 288 millions d'euros, en hausse de 7 % sur un an. Le chiffre d'affaires publicitaire progresse de 6 % à 1 662 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant (196 millions d'euros), qui inclut 72 millions de coûts de diffusion de Coupe du monde de football, est en augmentation de 11 millions d'euros.

Le résultat opérationnel ressort à 174 millions d'euros. Il intègre 22 millions d'euros de charges non courantes correspondant à l'amortissement des droits audiovisuels réévalués dans le cadre de l'acquisition de Newen Studios. Le résultat net part du Groupe s'établit à 128 millions d'euros.

(a) auprès des femmes de moins de cinquante ans, responsables des achats
(b) selon Médiamat 2018 de Médiamétrie

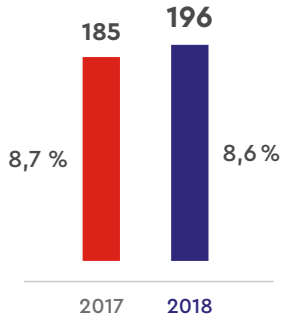
Comptes 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15

CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros

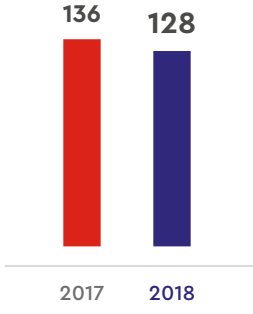


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros

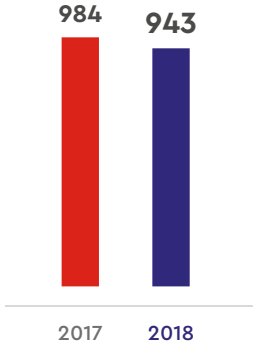
Marge opérationnelle courante (en %)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros

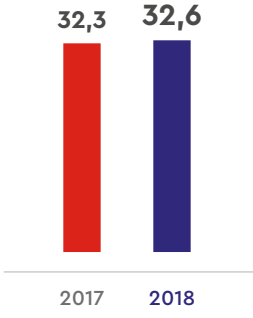


COÛT[a] DES PROGRAMMES DES CHAÎNES EN CLAIR[b]
en millions d'euros



PART D'AUDIENCE[c] GROUPE TF1
en %

Femmes de moins de 50 ans, responsables des achats



(a) hors événements sportifs
(b) TF1, TMC, TF1 Séries Films, TFX, LCI, hors événements sportifs
(c) source : Médiamétrie, moyenne annuelle

UNE EXPÉRIENCE CLIENT
simple, fluide, accessible

Acteur majeur du marché français des télécommunications, Bouygues Telecom a pour ambition de faire vivre au plus grand nombre la meilleure expérience numérique.

99 %

Couverture Bouygues Telecom de la population
(2G, 3G et 4G)

Bouygues Telecom propose ses services à de nouveaux clients, en particulier dans les régions moins densément peuplées.

Profil et stratégie

Face à l'explosion des usages internet et à l'importance de la qualité de l'expérience client, Bouygues Telecom propose, aux particuliers et aux entreprises, des offres et des services simples, fluides et accessibles et déploie les technologies numériques Très Haut Débit, 4G, Fibre et bientôt 5G, sur tout le territoire.
En s'appuyant sur ses principaux atouts, sur son réseau 4G, sur le rapport qualité-prix de ses offres et sur l'engagement de ses collaborateurs, Bouygues Telecom déploie sa stratégie autour de quatre axes.

STRATÉGIE

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

Cette expérience client passe par une digitalisation des services au travers de parcours intuitifs et fluides, ainsi que par l'engagement des 3 800 conseillers de clientèle et de vente.

Assurer à ses clients un accès Mobile et Fixe fiable grâce à la qualité de ses réseaux

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

Dynamiser les territoires en contribuant à réduire la fracture numérique

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

Proposer une gamme complète de solutions fixe et mobile aux entreprises

Bouygues Telecom ambitionne d'augmenter sa part de marché dans le Fixe grâce à la qualité de ses réseaux et de son service client. En janvier 2019, Bouygues Telecom a acquis 43,6 % du capital de Keyyo et lancé en février une OPA amicale en vue d'acquérir 100 % du capital afin d'accélérer son développement sur le marché spécifique des TPE, PME et ETI.

bouygues TELECOM

8 029
Collaborateurs

5 344 M€
Chiffre d'affaires

1 268 M€
Ebitda[a]

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

ATOUTS

Des collaborateurs engagés
95 % des collaborateurs de Bouygues Telecom sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise (résultat de la dernière enquête de satisfaction interne).

Un service client de qualité
Bouygues Telecom accompagne l'ensemble de ses clients à travers 500 boutiques, les centres d'appels sur le Web à travers l'espace client, les "e-conseillers" et les réseaux sociaux.

Des offres Mobile et Fixe de qualité à des prix compétitifs

Un réseau 4G performant pour accompagner l'explosion des usages internet en mobilité

- **Bouygues Telecom dispose d'un parc de plus de 21 000 sites et d'une couverture Mobile de 99 % de la population en 2G, 3G et 4G.**
- **Fin 2023, l'objectif est de couvrir plus de 99 % de la population avec plus de 28 000 sites.**

EN SAVOIR PLUS
> www.bouyguestelecom.fr
> Twitter : @Bouyguestelecom

Vente de la Fibre à Lorient

Plus de 200 chantiers lancés en 2018 pour améliorer l'expérience client

95 % des collaborateurs prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes pour Bouygues Telecom

Les faits marquants 2018

Bouygues Telecom n° 1 en qualité de service voix, SMS et *data* mobile dans les zones rurales et n° 2 en moyenne en France, selon l'enquête Arcep[a] (octobre 2018)

Acquisition de 43,6 % du capital de Keyyo

À Bordeaux, premier pilote 5G réalisé en conditions réelles en France

Lancement de la promesse "Internet garanti" pour l'Internet fixe dans la nouvelle gamme Bbox

Partenariat entre Bouygues Telecom, Axione et Mirova pour déployer un réseau de fibre optique dans la zone très dense (ZTD)[b]

(a) Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes

(b) sélectionnées par l'Arcep, zones à forte concentration de population, sur lesquelles les opérateurs privés, fournisseurs d'accès, doivent tous déployer leur propre réseau

Bouygues Telecom s'appuie notamment sur ses 500 boutiques pour conseiller et accompagner ses clients.

Comptes 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15

L'exercice 2018 en bref

En 2018, Bouygues Telecom a poursuivi avec succès sa stratégie dans le Mobile et dans le Fixe, lui permettant de délivrer de très bonnes performances commerciales et financières.

TRÈS BONNES PERFORMANCES COMMERCIALES

Dans le Mobile, grâce à un réseau 4G performant et à de nouvelles offres adaptées aux besoins de ses clients, Bouygues Telecom a vu son parc croître de 2 millions de clients et atteindre 16,4 millions de clients Mobile en fin d'année. Le parc Forfait hors *MtoM*[a] compte 10,9 millions de clients à fin 2018, en hausse de 573 000 par rapport à fin 2017. Au total, ce sont 8,8 millions de clients qui utilisent la 4G, soit 81 % du parc Mobile hors *MtoM*.

Depuis trois ans, Bouygues Telecom fait preuve d'une grande régularité dans ses performances commerciales Fixe et poursuit sa stratégie de conquête pour étendre son positionnement dans les foyers. Ses offres représentent le meilleur rapport qualité/prix du marché tant en ADSL qu'en FTTH (fibre optique jusqu'à l'abonné). Fin 2018, son parc clients Fixe a atteint 3,7 millions de clients, dont plus d'un million de clients en Très Haut Débit Fixe. Cette croissance est notamment portée par le FTTH (303 000 nouveaux clients sur l'année). À fin 2018, Bouygues Telecom compte plus de 569 000 clients FTTH.

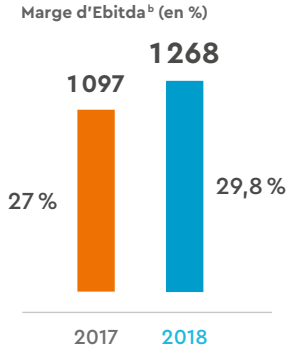
RÉSULTATS FINANCIERS EN FORTE AMÉLIORATION

Les résultats 2018 de Bouygues Telecom sont en forte hausse sur un an, fruits de sa stratégie dans le Mobile et dans le Fixe. Le chiffre d'affaires atteint 5 344 millions d'euros, en croissance de 5,6 % par rapport à 2017. L'Ebitda s'élève à 1 268 millions d'euros, en croissance de 16 % sur un an. Le taux Ebitda sur chiffre d'affaires Services atteint 29,8 % en 2018, en amélioration de 2,8 points sur un an. À 753 millions d'euros le résultat opérationnel intègre des produits non courants, dont principalement 250 millions d'euros liés à la plus-value de cession des sites Mobile et d'infrastructure FTTH, ainsi que 47 millions d'euros de charges non courantes liées au partage de réseau. Les investissements bruts s'élèvent à 1,2 milliard d'euros en 2018, en ligne avec les attentes. Enfin, le cash-flow libre ressort à 188 millions d'euros, en hausse de 131 millions d'euros par rapport à 2017. Bouygues Telecom est ainsi bien positionnée pour atteindre son objectif de 300 millions d'euros de cash-flow libre en 2019.

(a) Machine à Machine

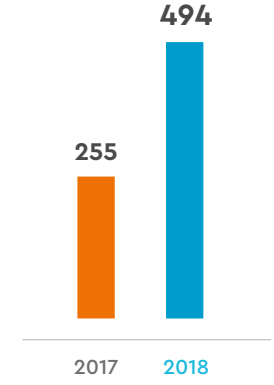
CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros

EBITDA[a]
en millions d'euros

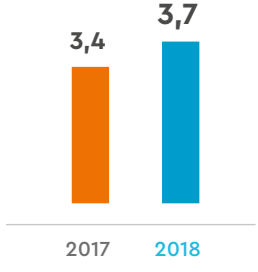


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros

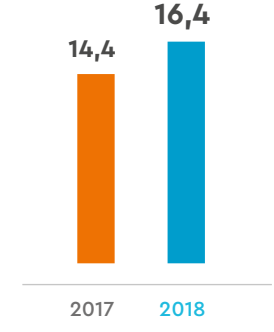
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros



CLIENTS HAUT DÉBIT FIXE
en millions, à fin décembre



CLIENTS MOBILE
en millions, à fin décembre



(a) résultat opérationnel courant avant dotations nettes de reprises aux amortissements, provisions et dépréciations et avant effets liés aux prises et aux pertes de contrôle
(b) ratio Ebitda sur chiffre d'affaires Services

Alstom

LE PARTENAIRE
des solutions de mobilité

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur du transport et offre une gamme complète de solutions. Alstom se positionne comme un leader mondial des systèmes de transport intégrés.

À Nice, le tramway Citadis X05™ et son système innovant de recharge statique par contact au sol (SRS™)

ALSTOM

Indicateurs financiers
retraités IFRS 9 et 15

L'offre d'Alstom s'articule autour de quatre activités : matériel roulant, systèmes, services et signalisation.

Matériel roulant
La gamme de solutions de mobilité d'Alstom couvre l'ensemble du marché, de la grande vitesse jusqu'aux transports urbains (métros, tramways, bus électriques "e-bus").

Les opérateurs peuvent compter sur les solutions urbaines innovantes et économiquement efficaces d'Alstom pour augmenter leur capacité, la fréquence de leurs services et la sécurité de leurs flottes, tout en préservant l'environnement. Des bus électriques Aptis™ aux trains suburbains X'Trapolis™ en passant par les tramways Citadis™ et les métros Metropolis™, Alstom contribue chaque jour à relever le défi de la mobilité.

Une des priorités d'Alstom est de contribuer à rendre le rail concurrentiel par rapport à l'avion et la route. Avec sa gamme Coradia™ et son dernier né Coradia Stream™ conçu spécialement pour s'adapter aux besoins des transports interurbains et régionaux, Alstom soutient la mobilité régionale. Il redessine la carte de la grande vitesse avec sa gamme Avelia™. Enfin, Alstom accompagne le marché du fret grâce à son offre de locomotives Prima™.

Le train régional Coradia iLint™, premier train de voyageurs à hydrogène, offre aux opérateurs une véritable alternative au diesel pour exploiter les lignes ferroviaires non électrifiées.

Systèmes
Alstom associe tous ses savoir-faire transversaux pour gérer l'intégralité d'un système ferroviaire urbain (trains, signalisation, infrastructures, services).

Infrastructures
Alstom offre une gamme complète de solutions durables pour la pose des voies, l'électrification et la fourniture de matériel électromécanique pour les stations et les dépôts.

Systèmes intégrés
N° 1 des systèmes intégrés urbains, Alstom propose des solutions complètes à la fois sur le marché du transport urbain et sur celui des grandes lignes. Elles garantissent une optimisation des coûts, des délais de livraison réduits et un niveau de performance optimal de l'ensemble des équipements.

Signalisation
Alstom apporte aux opérateurs et gestionnaires d'infrastructure les moyens d'assurer en toute sécurité et en toute fluidité l'acheminement des passagers ou des marchandises, optimisant ainsi le rendement des réseaux urbains ou celui des grandes lignes. Ainsi, Mastria™, système multimodal d'orchestration du trafic, aide les autorités municipales à obtenir une meilleure fluidité et une plus grande capacité de leurs différents services de transport, en prédisant les variations de flux de passagers, en s'y adaptant et en répondant en temps réel aux incidents.

Services
Alstom accompagne ses clients, qu'ils soient opérateurs ferroviaires publics ou privés, gestionnaires de flotte ou bien spécialistes de la maintenance, en leur proposant une gamme de services personnalisés pour leurs trains, leurs infrastructures et leurs systèmes de contrôle ferroviaire. Alstom fournit des services à tout type de flotte, Alstom ou non.

RÉSULTATS DES NEUF PREMIERS MOIS 2018/19[a]

Pour les neuf premiers mois de l'année fiscale 2018/19, les prises de commandes d'Alstom se sont établies à 10,5 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 6,0 milliards d'euros, en progression de 16 % (18 % à périmètre et taux de change constants) par rapport aux neuf premiers mois de l'année fiscale 2017/18.

(a) du 1er avril 2018 au 31 décembre 2018

Chiffres clés 2017/18

(du 1er avril 2017 au 31 mars 2018)

34 500
Collaborateurs[a]

7,3 Md€
Chiffre d'affaires

5,4 %
Marge d'exploitation ajustée

365 M€
Résultat net part du Groupe

(a) au 31 mars 2018

Dans l'actualité

Depuis la fin 2017, Alstom et Siemens ont travaillé sur un projet de fusion de leurs activités Mobilité afin de créer un champion européen des transports. Le 6 février 2019, malgré les remèdes proposés par les deux acteurs, la Commission européenne a mis un veto à ce projet.

Disposant d'une structure financière solide et d'un carnet de commandes record (40 milliards d'euros)[a] qui représente cinq années de chiffre d'affaires, Alstom va se concentrer désormais sur la poursuite de sa croissance sur un marché porteur.

Bouygues, qui détient 27,8 % du capital, est confiant dans l'avenir d'Alstom et dans sa capacité à poursuivre son développement.

(a) sur les six premiers mois de l'exercice 2018/19 d'Alstom

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

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

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

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

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

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

Février 2019 • Direction de la communication du groupe Bouygues • Conception – Réalisation : **TERRE DE SIENNE** • Imprimé par DEJA LINK (Seine-Saint-Denis) sur papier blanchi sans chlore, issu de forêts gérées durablement et certifié FSC • Le tirage étant limité au strict nécessaire, conservez cet exemplaire et pensez à le recycler • Disponibilité du document de référence 2018 de Bouygues à partir du 21 mars 2019 sur www.bouygues.com et *ByLink*, le portail des collaborateurs du Groupe

Accessibilité : à compter d'avril 2019, la version numérique de *L'abrégé 2018*, réalisée par Ipedis, sera conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web (WCAG 2.0) et certifiée Iso 14289-1. Son ergonomie permettra aux personnes handicapées moteurs de naviguer dans ce document à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il aura été balisé de façon à être retranscrit vocalement, dans son intégralité, par les lecteurs d'écran et ce, à partir de n'importe quel support informatique. Le PDF aura été testé de manière exhaustive et validé par un expert non voyant.

Crédits photos : C. Abad (p. 2, 5, 7, 37, 38) ; AFP (p. 31) ; F. Berthet (p. 18) ; Y. Chanoit (p. 20) ; G. Chaumery/Droid Production (p. 22) ; C. Chevalin/TF1 (p. 10, 31) ; Cidade Urbana Macau/Lai Ion Kun (couv.) ; C. Clanet (p. 16) ; J. Cresp (p. 2, 6) ; X. Curtat (p. 37) ; A. Février (p. 19) ; Groupement Constructeur Calais Port 2015 (2e de couv.) ; C. Helsly (p. 2, 9) ; É. Jeanneret/TF1 (p. 32) ; B. Nagy (p. 26) ; F. Malo/Telset/TF1 (p. 28) ; J.-C. Marmara (p. 1) ; K. Mcfeely Photography (p. 19) ; C. Pedrotti (p. 8) ; N. Perrier (p. 13) ; photothèque Colas (p. 21) ; D. Richard/Toma (p. 40) ; É. Robaglia (p. 4) ; V. Rusanov (p. 34) ; J. Souteyrat (p. 5) ; F. Stucin/Babel (p. 10) ; P. Warrin/UGC/TF1 (p. 31). **Architectes :** Omar Alaoui (p. 6) ; Ateliers 234 et AREP (p. 24) ; Henning Larsen Architects, Keurk Architecture (p. 5) ; Zaha Hadid Architects (couv.) ; Dominique Perrault (p. 4) ; Christian de Portzamparc (p. 19) ; SOM (p. 24) ; Wilmotte & Associés (p. 19).

BOUYGUES

Donnons vie au progrès

Chaque jour, nous relevons des défis et agissons pour améliorer la vie des femmes et des hommes. Avec respect et attention, nous écoutons le monde, les villes, les gens et leurs habitudes de vie.

En comprenant les usages, nous pouvons mieux répondre aux besoins de chacun dans la vie quotidienne. Le dialogue nourrit notre créativité. Il nous guide pour relever les défis, petits ou grands, qui se dressent sur le chemin du progrès humain, et toujours avec enthousiasme et goût du challenge.

Avec nos partenaires, nous mettons notre passion et notre professionnalisme au service de la conception et du développement de solutions innovantes, performantes et bénéfiques au plus grand nombre. Nous avons à cœur de les mettre en œuvre dans le souci de la sécurité et de la santé de tous, et dans le respect de l'environnement.