

# 2022 IN HET KORT



**BOUYGUES**

Making progress become reality



# 1 Presentatie van de Bouygues-groep

Ons profiel, ons bedrijfsmodel, onze kerncijfers voor 2022 en het hart van de Groep: onze mensen  
p. 4-9

# 2 De strategie van de Groep en haar divisies

Onze langetermijnstrategieën: wij willen onze divisies verder ontwikkelen, maar ook onze koolstofvoetafdruk en die van onze klanten verlagen  
p. 10-23

# 3 Governance

Raad van bestuur en directie  
p. 24-27

RAADPLEEG ONZE BELANGRIJKSTE KPI'S P. 28



Dit document is een verkorte versie van het geïntegreerde verslag over 2022. De integrale versie (in het Frans, Engels of Duits) kan worden geraadpleegd en gedownload op [bouygues.com](https://www.bouygues.com).

**FRANKRIJK** - Bouygues heeft in 2022 de overname van Equans voltooid. Hier voeren medewerkers van Equans het elektrisch onderhoud van zonnepanelen in Lyon uit.



## BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER

MARTIN BOUYGUES

Voorzitter van de raad van bestuur



“Met de overname van Equans zet Bouygues nog sterker in op de digitale, industriële en energietransitie.”



In een turbulent en onvoorspelbaar klimaat hebben wij goed standgehouden. We publiceerden voor 2022 goede jaarresultaten en een solide financiële toestand. De commerciële dynamiek in de telecomsector was robuust en de orderboekjes van onze bouw- en dienstverlenende activiteiten zijn goed gevuld, wat ons een goed beeld geeft van de toekomstige activiteit. Het zijn resultaten die de veerkracht van de Groep bevestigen en aantonen dat haar economische model nog steeds relevant is.

Alle divisies van de Groep leveren steeds grotere inspanningen voor de uitvoering van onze klimaatstrategie, waardoor we onze koolstofvoetafdruk tegen 2030 aanzienlijk willen verminderen, zoals we dat aan onze stakeholders hebben beloofd.

Veel economische, sociale, ecologische en geopolitieke onzekerheden zijn in het begin van 2023 nog aanwezig. Bouygues zet dit boekjaar echter in met een waaier van troeven, met als belangrijkste de inzet van al zijn medewerkers. Dankzij een gedeelde cultuur en sterke gemeenschappelijke waarden, een uitstekende ingesteldheid en gewaardeerde knowhow binnen hun domein, maken zij van Bouygues een unieke, innovatieve en krachtige onderneming die weet hoe ze de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt moet aanpakken.

2022 was in meerdere opzichten een bewogen jaar: het uitbreken van de oorlog in Oekraïne in februari, de terugkeer van de inflatie met aanzienlijke gevolgen voor de energie- en grondstoffenprijzen en toenemende geopolitieke spanningen die het evenwicht in verschillende gebieden van de wereld aan het wankelen brengen.

In tal van landen volgen de milieurampen elkaar op: droogte, overstromingen, perioden van broeierige hitte, cyclonen... Ze herinneren ons eraan, als dat al nodig was, dat we dringend actie moeten ondernemen voor het klimaat en de biodiversiteit.

In oktober 2022 hebben we de overname van Equans afgerond, een grote naam in de sector van de energie en de diensten. Het is de belangrijkste transactie die de Groep ooit heeft gerealiseerd. Hiermee is Bouygues van omvang veranderd en stelt het inmiddels bijna 200 000 medewerkers tewerk. Sinds de inbreng van Bouygues Energies & Services, aanvankelijk een dochteronderneming van Bouygues Construction, in januari 2023, wordt deze nieuwe divisie van de Groep nu wereldleider in deze sector, goed voor ongeveer een derde van onze omzet en de helft van ons personeelsbestand. Na deze ingrijpende overname verschuift het zwaartepunt van de Groep in aanzienlijke mate naar de dienstverlenende activiteiten. Zo zet Bouygues nog sterker in op de digitale, industriële en energietransitie.



**OLIVIER ROUSSAT**  
Groep CEO

“Dankzij onze solide basis beginnen we vastberaden en vol vertrouwen aan 2023.”

#### In 2022 is Bouygues door de integratie van Equans van omvang veranderd. Wat was uw motivering voor die overname?

Het leek voor de hand te liggen dat Bouygues zijn activiteiten in de energie en de diensten zou uitbreiden. Die sector ligt immers op het snijpunt van de digitale, industriële en energietransitie, waarvan het tempo de komende jaren allicht gestaag zal toenemen. Dat Bouygues zich op die veelbelovende markten kan positioneren, is dus een kans om een grotere bijdrage te leveren aan een koolstofarme wereld. De energie en de diensten bieden overigens tal van voordelen: ze vereisen weinig investeringen, staan borg voor een regelmatige cashflow, de marges in de sector kunnen op kruissnelheid meer dan 5% bedragen en de risico's zijn goed gespreid over honderdduizenden contracten waarvan er een aanzienlijk aantal wordt verlengd. Tot slot berust deze activiteit in eerste instantie op een goed personeelsbeheer, en dat is iets waar wij in onze dagelijkse activiteiten al 70 jaar in uitblinken. Dankzij de integratie van Equans in onze entiteit Bouygues Energies & Services, aanvankelijk een dochteronderneming van Bouygues Construction, is er een nieuwe wereldleider ontstaan en daar zijn we trots op. Deze divisie wordt geleid door Jérôme Stubler, een ervaren professional.

#### Waar denkt u aan, als u 2022 voor Bouygues zou moeten samenvatten?

Het economische klimaat was in 2022 bijzonder complex. In die context hebben we goede resultaten gepubliceerd en laten zien dat wij over een robuust economisch model beschikken. De commerciële dynamiek in de telecomsector was solide en de orderboekjes van onze divisies van de bouw en de diensten zijn goed gevuld, wat ons een duidelijk beeld geeft van de toekomstige activiteit. En dankzij onze solide financiële structuur krijgen wij van ratingbureaus een uitstekende beoordeling. Wat onze initiatieven op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen betreft, was 2022 het jaar waarin we de acties waarover in vorige jaren was beslist in een verhoogd tempo hebben uitgevoerd. In onze divisies zijn er MVO-roadmaps opgesteld en essentiële prestatie-indicatoren bepaald, en beschikken we over alle vaardigheden om onze doelstellingen te verwezenlijken. Tot slot wilden we de effecten van de inflatie op de koopkracht van onze medewerkers in al onze divisies beperken, in het bijzonder de laagste loonniveaus, en hebben we in de loop van het jaar verschillende loonherzieningen doorgevoerd.

#### Wat zijn de voornaamste MVO-doelstellingen van Bouygues voor 2023?

Tegen eind 2023 zullen vijf van onze zes divisies hun decarbonisatietraject door het SBTi (*Science Based Target initiative*) hebben laten valideren. Op dat moment zal Equans een beoordeling hebben gemaakt van zijn wereldwijde koolstofvoetafdruk om zo zijn klimaatstrategie uit te werken. Het zal zijn dossier indienen bij de beslissingsinstantie van het SBTi. Dat validatieproces is een nieuwe belangrijke stap waardoor wij de lijn van onze klimaatstrategie zullen kunnen versterken. We hebben overigens een formeel actieplan opgesteld om zuinig om te gaan met energie. In 2024 zullen we kunnen vaststellen hoeveel we hebben bespaard. Onze divisies implementeren hun roadmap bovendien met het oog

op de vrijwaring en het herstel van de biodiversiteit. De MVO-reglementering wordt alleen maar strenger, met in het bijzonder de uitvoering van de Europese Green Deal. Bouygues bereidt zich voor om de nieuwe regels voor duurzame rapportering voor bedrijven toe te passen (CSRD). Op sociaal vlak is het plan voor gendergelijkheid voortaan stevig verankerd in alle divisies, maar er is nog veel werk aan de winkel. Het is niet alleen maar een kwestie van rechtvaardigheid en gelijke kansen, het is een maatstaf voor succes, efficiëntie en aantrekkelijkheid voor de Groep.

#### Wat wordt 2023 voor een jaar, denkt u?

2023 wordt ongetwijfeld nog moeilijk, maar we hebben al meermaals laten blijken dat we ons goed kunnen aanpassen. Onze voornaamste prioriteit is de integratie van de medewerkers van Equans in de Groep. Hen thuis laten voelen in de cultuur van Bouygues, de aanwerving van nieuw talent om de ontwikkeling van de onderneming te verzekeren en de aanzienlijke verbetering van de marges zijn de belangrijkste uitdagingen die voor ons in het verschiet liggen.

Ook belangrijk dit jaar wordt de transformatie van TF1 nadat het fusieproject met M6 werd opgegeven. Rodolphe Belmer, de nieuwe CEO, heeft de taak om de TF1-groep een nieuwe impuls te geven en samen met zijn teams een economisch model uit te werken dat gericht is op content en een offline programma-aanbod om tegemoet te komen aan de nieuwe gewoonten van de kijkers.

Ik weet zeker dat ik kan rekenen op de inzet van al onze medewerkers en op hun professionalisme. Onze basis is solide, en we beginnen dus vastberaden en met vertrouwen aan 2023.

#### Onze troeven



**Toegeweijde medewerkers**



**Producten en diensten met hoge toegevoegde waarde**



**Oplossingen voor de hele waardeketen**



**Een gerichte en duurzame internationale aanwezigheid**

Interview van  
22 februari 2023

#### MEER INFORMATIE



> Lees alles over onze troeven op de Engelstalige profielpagina van onze corporate website [Bouygues.com](https://www.bouygues.com)

Scan deze QR-code (app en internetverbinding nodig)



# 1 Presentatie van de Bouygues-groep



Bouygues is een gediversifieerde dienstengroep, actief in veelbelovende markten. De Groep is aanwezig in meer dan 80 landen en kan dankzij de knowhow van haar medewerkers en de diversiteit van haar activiteiten innovatieve oplossingen aanreiken die een antwoord bieden op essentiële behoeften.



## FRANKRIJK

Bouygues Travaux Publics stond als vertegenwoordiger van een consortium bij een overheidsopdracht in voor het ontwerp, de bouw en de installatie van 71 onderstellen van het windmolenpark in zee voor de haven van Le Havre (Normandië). Het windmolenpark heeft een totaal vermogen van ongeveer 500 MW en zou evenveel moeten kunnen produceren als het huishoudelijke elektriciteitsverbruik van circa 770 000 personen, ofwel meer dan 6% van de inwoners van het departement Seine-Maritime.





# Ons profiel

De zes divisies van de Bouygues-groep delen één cultuur en vier troeven die kenmerkend zijn voor de identiteit en het unieke karakter van Bouygues.

## ONZE VISIE

Bouygues is ervan overtuigd dat ethisch en menselijk te werk gaan om te voorzien in dagelijkse behoeften, iets is waar de hele samenleving baat bij heeft.

## ONZE MISSIE

Het dagelijks leven van zoveel mogelijk mensen beter maken

## ⊕ Kerncijfers van 2022

**196 154**  
medewerkers over de hele wereld.

**€44,3<sup>a</sup>** mld.  
omzet

**4** activiteitstakken

**6** divisies

Meer dan **80** landen

(a) Equans geconsolideerd in het vierde kwartaal van 2022

## ONZE DIVISIES

Indicatoren per 31 december 2022

### Bouwactiviteiten



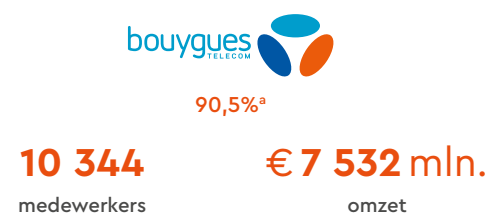
### Energie en diensten



### Media



### Telecom



(a) aandeel van het kapitaal gehouden door Bouygues SA  
 (b) zonder Bouygues Energies & Services  
 (c) inclusief Bouygues Energies & Services  
 (d) geconsolideerd cijfer Bouygues Energies & Services + Equans, pro-forma gegevens 2022, niet-gecontroleerd  
 (e) Equans wordt in het vierde kwartaal van 2022 in de Groep geconsolideerd met een omzet van 3.757 miljoen euro

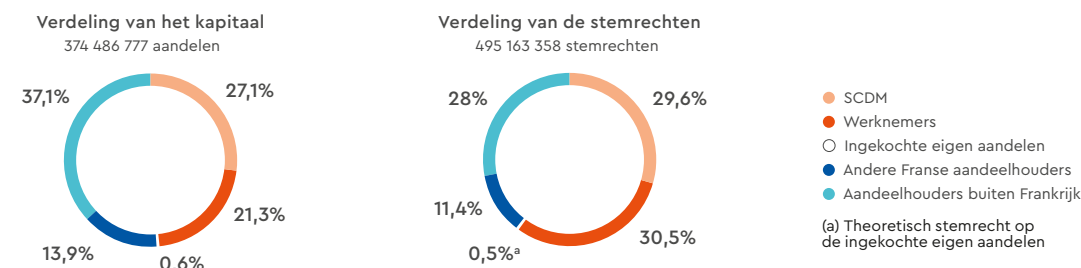
# Kerncijfers van de Groep in 2022

## Gevestigde referentieaandeelhouders

De structuur van het aandeelhoudersbestand van Bouygues berust op een aantal gevestigde referentieaandeelhouders:

- SCDM, een Franse vereenvoudigde vennootschap op aandelen waarvan de zeggenschap in handen is van Martin Bouygues, Olivier Bouygues en hun gezinnen;
- de medewerkers, via de verschillende bedrijfsspaarregelingen.

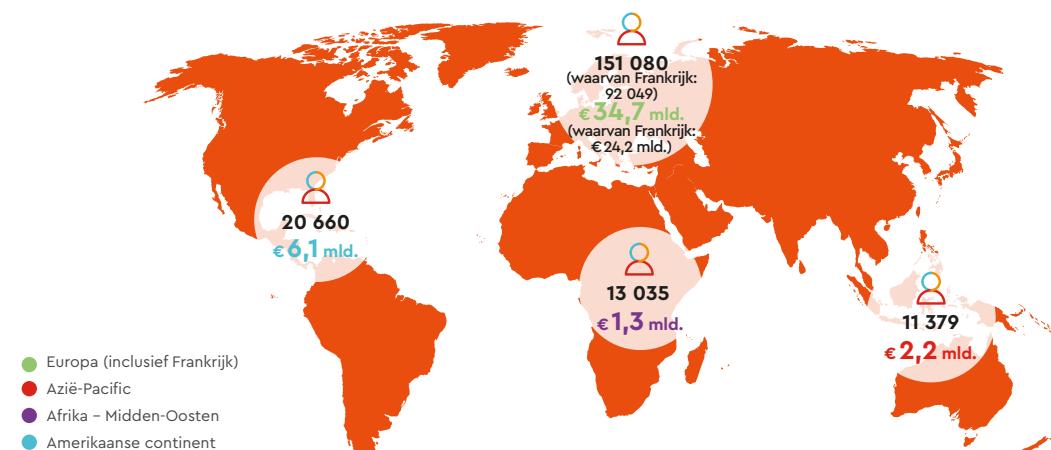
Aandeelhouders van de Groep per 31 december 2022



## Een sterke internationale aanwezigheid van de Groep

### VERDELING VAN HET PERSONEELSBESTAND EN DE OMZET

per 31 december 2022, waaronder Equans pro forma 2022



Meer dan **80** landen  
Het aantal landen waar de Groep actief is

**53%**  
Personeel van de Groep buiten Frankrijk

# Het hart van de Groep: onze mensen

De vrouwen en mannen van onze Groep zijn in al hun diversiteit de voornaamste rijkdom van Bouygues, en die sterke cultuur wordt ook uitgedragen in de divisies. Zij stellen hun passie en hun ondernemersgeest ten dienste van de Bouygues-groep en haar klanten. Daarom vindt de Groep het uitermate belangrijk om hun bijdrage te erkennen.

## De Groep schat ieders bijdrage naar waarde

### Een correcte, eerlijke en dynamische beloning

De Groep hanteert in alle landen en dochterondernemingen een krachtig beloningsbeleid: volgens verdienste en afhankelijk van persoon tot persoon. Dat is een blijk van respect en een essentiële factor om vaardigheden, prestaties en potentieel van werknemers naar waarde te schatten.

De Groep garandeert in het bijzonder goede totale beloning, als erkenning voor de verwezenlijking of overschrijding van individuele en collectieve doelstellingen. Sinds december 2021 en vervolgens in maart en september 2022 heeft de Bouygues-groep zowel in Frankrijk als daarbuiten bijzondere aandacht besteed aan medewerkers in de laagste loonschaal, om de negatieve gevolgen van de hogere kosten voor levensonderhoud zo veel mogelijk te beperken. Ook werd er aan deze medewerkers een koopkrachtpremie gestort.

### Medewerkers delen mee in de resultaten

Voor Bouygues is een onderneming op de eerste plaats een menselijk avontuur. Daarom deelt het met zijn medewerkers een deel van de gecreëerde waarde, wat hun gevoel van betrokkenheid bij de Groep versterkt.

Al in 1969 introduceerde Bouygues in Frankrijk zijn eerste loonsparregeling via deelname in de resultaten. In 1989 werd er een bedrijfspaarregeling georganiseerd met een werkgeversbijdrage die vervolgens regelmatig is verhoogd, wat de regeling uiterst interessant maakte.

Op 31 december 2022 zijn er 51 200<sup>a</sup> werknemers die aandeelhouder zijn van de Groep. Dat maakt van Bouygues het bedrijf uit de Franse CAC 40-index met de meeste werknemer-aandeelhouders. De regelingen voor aandeelhouderschap voor werknemers zijn aangevuld met een pensioenspaarregeling inclusief de Franse collectieve pensioenspaarregeling Percol<sup>b</sup>. Buiten Frankrijk zijn er andere regelingen voor aandeelhouderschap voor werknemers geïmplementeerd (het *Share Incentive Plan* (SIP) 'ShareBY' voor Bouygues Construction en Colas UK in het Verenigd Koninkrijk en een internationale groepsspaarregeling in Hongkong en in Zwitserland).

Buiten Frankrijk zijn er vergelijkbare regelingen ingevoerd (SIP in het Verenigd Koninkrijk, gemeenschappelijk bedrijfsbeleggingsfonds in Zwitserland).

De Groep heeft ook een beleid voor winstdeling, met mechanismen waardoor werknemers die zich inzetten voor operationele doelstellingen financieel worden beloond. In Frankrijk geldt er voor 91% van de medewerkers een winstdelingsregeling.

### Representatie en luisterbereidheid

Het goede sociale klimaat binnen de Groep is te danken aan een progressief beleid waaraan de vakbonden en de instanties die de werknemers vertegenwoordigen actief bijdragen. In Frankrijk leidt die continue dialoog met onze partners tot:

- **een sterke actieve inzet van alle belanghebbenden:** Bouygues heeft een participatiegraad van 75,4%<sup>c,d</sup> aan de sociale verkiezingen (83,8% zonder Equans).

- **uitstekend benaderbare instanties op het terrein**, met 4 837 verkozenen en 407 instanties, voor een personeelsbestand van inmiddels 92 049 medewerkers in Frankrijk, een stijging van 39,2% ten opzichte van 2021.

De Groepsraad voor Frankrijk en de Europese ondernemingsraad<sup>e</sup> die in Europa negentien landen vertegenwoordigt, zijn ontstaan uit de lokale sociale instanties en houden de sociale dialoog met de bedrijfsleiding in stand door openlijk van gedachten te wisselen over de vooruitzichten, in het bijzonder over werkgelegenheid, gezondheid en veiligheid van werknemers.

In 2022 zijn er in de hele Bouygues-groep in Frankrijk 208 akkoorden ondertekend of verlengd.

Buiten Frankrijk bestaat er al een sociaal overlegorgaan in meer dan 68%<sup>e</sup> van de dochterondernemingen met meer dan 300 medewerkers.

### In de kijker: Equans

Bouygues betreft de medewerkers van Equans natuurlijk bij de strategie en bij de waarde die wij allemaal samen tot stand brengen. Sinds 1 januari 2023 kunnen de Franse werknemers deelnemen aan een bedrijfspaarregeling met voor de werkgeversbijdrage specifieke regels, die in de loop van de tijd zullen veranderen.

## MEER INFORMATIE

> Zie ook p. 22-23 van dit document  
> [www.bouyguesepargnesalariale.com](http://www.bouyguesepargnesalariale.com)  
> Universeel registratiedocument 2022, hoofdstuk 3 'DPEF'



**VERENIGDE STATEN** – Voor Bouygues is een onderneming op de eerste plaats een menselijk avontuur. Op de foto: medewerkers van Reeves, een van de dochterondernemingen van Colas in de Verenigde Staten.

## Onze vier waarden die het draagvlak vormen voor onze Groep

### ▶ Respect, de belangrijkste waarde van de Groep

De mannen en vrouwen van de Groep zijn ons belangrijkste kapitaal. Hun inzet vertaalt zich in onze successen. Respect is onmisbaar voor goede menselijke relaties. Het motiveert en maakt mensen trots om deel uit te maken van een groep. Het werkt goede prestaties in de hand en zorgt ervoor dat mensen verantwoord handelen, wat onze klanten ten goede komt.

### ▶ Kennisoverdracht, de garantie voor toekomstig succes

Ervaring is essentieel en maakt vaak het verschil, vooral in onze divisies, en vergroot onze concurrentiepositie. De overdracht van onze kennis en onze waarden berust op onze cultuur van mentorschap en is voor ons een bron van collectief succes. Overdracht, dat is:

- het delen van onze kennis, onze ervaring en de waarden die wij delen en die ons inspireren;
- blijven leren en onze collega's en medewerkers helpen zich te ontplooien; en
- de solidariteit tussen generaties bestendigen en broederlijkheid stimuleren.

Deze cultuur van kennisoverdracht inspireert ons ecosysteem van partners en is gunstig voor de medewerkers van de Groep, onze klanten en meer in het algemeen, de hele samenleving.

### ▶ Vertrouwen, de essentie van onze werking

Onze Groep is in sterke mate gedecentraliseerd. Vertrouwen is dus een eerste essentieel element voor haar ontwikkeling. Vertrouwen geeft onze Groep ook haar ondernemerscultuur. Er wordt veel gedelegeerd en onze divisies beschikken over een ruime autonomie om beslissingen zo dicht mogelijk bij het terrein te kunnen nemen. Blijk geven van vertrouwen, dat betekent voor ons:

- relaties die berusten op transparantie, waardering voor initiatief en voor wie royale inspanningen levert en succes boekt;
- lessen trekken uit wat er goed en fout gaat; en
- medewerkers de vrijheid geven om zich uit te drukken, zodat ze initiatief durven te nemen.

### ▶ Creativiteit, het antwoord op menselijke en technische uitdagingen

Creativiteit is een onmisbare voorwaarde voor ons succes en een bron van motivatie. Dankzij creativiteit kunnen onze teams innovatieve oplossingen bieden die het verschil maken. De vrouwen en mannen van de Groep die over de middelen beschikken om daadwerkelijk iets te doen, kunnen dankzij creativiteit initiatief nemen:

- Vanuit een nieuwsgierige, innovatieve en gepassioneerde ingesteldheid kunnen ze concreet innoveren om onze klanten originele en duurzame oplossingen aan te reiken die tegemoet komen aan hun ambities en die onze concurrentiepositie versterken.
- Ongeacht hun statuut stellen ze hun talent ten dienste van de gemeenschap en de samenleving in haar geheel.

(a) zonder Equans  
(b) collectieve pensioenspaarregeling  
(c) waaronder Equans, per 31 december 2022  
(d) voor een nationaal gemiddelde van 38,24% in maart 2021, volgens de Haut Conseil du dialogue social, de Franse instantie die waakt over het sociaal overleg  
(e) representativiteitsdrempel van 250 werknemers per land



# 2 De strategie van de Groep en haar divisies



De Bouygues-groep en haar divisies hanteren een langetermijnstrategie om groeikansen aan te grijpen die zich aandienen dankzij macro-economische trends binnen hun sector, en om hun koolstofvoetafdruk te verminderen.



## FINLAND

Eind 2021 heeft Colas de overname van Destia voltooid, een Finse groep gespecialiseerd in weg-, spoor- en energie-infrastructuur. 180 kilometer ten noorden van Helsinki bouwt Destia een nieuw deel van snelweg 3, 10 kilometer lang.





# De strategie van de Groep

De doelstelling van de Bouygues-groep is op lange termijn waarde creëren en die waarde delen met haar stakeholders. De operationele strategie van de divisies wordt binnen een door de groep vastgesteld strategisch kader uitgevoerd, met één missie: het dagelijks leven van zoveel mogelijk mensen beter maken.

## De strategie van de Groep: een positieve spiraal



De divisies van de Bouygues-groep zorgen voor groei op lange termijn. Ze bieden immers een antwoord op alle essentiële behoeften en zijn actief in veelbelovende sectoren. Dankzij de diversiteit van haar activiteiten is de Groep weerbaarder en kan ze het hoofd bieden aan de ups en downs van economische cycli, wat ze de afgelopen jaren al heeft bewezen.

De Groep begeleidt de divisies in hun strategie en steunt ze met de middelen die nodig zijn voor hun ontwikkeling. Bouygues SA biedt de divisies van de Groep een strategische visie, specifieke expertise en zorgt voor samenhangende praktijken, rekening houdend met specifieke individuele kenmerken. De prestaties van de divisies berusten op een

strikt beheer en operationele en financiële actieplannen. Een andere bepalende factor is innovatie, om in de aangeboden producten en diensten steeds meer toegevoegde waarde te kunnen aanbieden, de uitstoot van broeikasgassen te beperken en de biodiversiteit te vrijwaren.

De waarde die de divisies op die manier creëren, met name via hun cashflow, wordt gebruikt om te investeren in hun ontwikkeling en om gerichte externe groeikansen aan te grijpen, zoals EIT voor Bouygues Telecom, Destia voor Colas, of het toenaderingsproject tussen TFI en M6 en tot slot ook de overname van Equans in 2022. Dankzij die laatste overname kan Bouygues zich positioneren als

wereldleider in een sector die dankzij de ecologische, industriële en digitale transitie een sterke groei doormaakt en zal de Groep beter kunnen standhouden en meer waarde kunnen creëren. De activiteiten van Bouygues Energies & Services zijn overigens weinig kapitaalintensief en genereren een aanzienlijke cashflow.

Ook is de financiële toestand van de Groep solide, waardoor ze onafhankelijk kan handelen en haar voortbestaan verzekerd is. Het robuuste bedrijfsmodel en de solide financiële structuur van de Groep worden ook weerspiegeld in de goede ratings die zijn toegekend door kredietbeoordelaars Standard & Poor's en Moody's.



**GROEP**  
**Pascal Grangé**  
Gedelegeerd directeur-generaal  
Financieel directeur van de Groep



“De overname van Equans, iets waar wij allemaal samen een succes van moeten maken, is een formidabele kans om op lange termijn waarde te creëren voor alle stakeholders van de Groep.”

# Strategisch innoveren voor meer gebruikscomfort

## Onderzoek en ontwikkeling

**DOELEN** > producten en diensten verbeteren en nieuwe producten en diensten ontwikkelen

**Overname van bedrijven**  
**DOELEN** > de activiteitenportefeuille van de divisies ontwikkelen en aanvullen met innovatieve technologieën en economische modellen

**Ondernemingszin**  
**DOELEN** > nieuwe baanbrekende activiteiten of complementaire producten en diensten ontwikkelen

**Minderheidsparticipaties in start-ups**  
**DOELEN** > in een vroeg stadium nieuwe technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen ontdekken, bestaande producten en diensten verbeteren en inspiratie halen uit agile manieren van werken

Innovatie is een essentieel element om tegemoet te komen aan belangrijke vragen die onze klanten en onze samenleving bezighouden. Sneller optreden ten aanzien van de klimaatverandering, rekening houden met opkomende trends en nieuwe gewoonten, vertrouwd worden met technologische veranderingen en ons voorbereiden op nieuwe, duurzame bedrijfsmodellen: dat zijn onze prioriteiten. Aan innovatie wordt overal ter wereld gewerkt, in alle divisies van de Groep, gevoed door de behoeften van klanten en de initiatieven en de goede praktijken die uitgaan van onze teams.

### Innovatie is deel van het antwoord op de problematiek van de ecologische en energietransitie.

Bouygues Construction ontwikkelt bijvoorbeeld het programma **BySprong**, waarmee men via industrialisering op grote schaal energierenovaties van gebouwen kan uitvoeren, de kwaliteit kan verbeteren en de kosten kan verlagen. Bouygues Energies & Services heeft in de lente van 2022 zijn **'HyVision'**-aanbod gepresenteerd. Daardoor wordt Bouygues Telecom de eerste operator die bepaalde sites van het mobiele netwerk voorziet van energie op basis van groene waterstof, waardoor de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 70% kan worden teruggeschreefd.

### Innovatie loopt gelijk met de veranderingen in de gewoonten en verwachtingen van onze klanten.

Bouygues Immobiliër introduceerde in 2022 het **'Loji'**-aanbod, dat wonen

heruitvindt met instapklare modulaire lofts, die onze klanten naar eigen behoeften kunnen inrichten en aanpassen aan hun gezinssituatie.

**Innovatie profiteert van de digitalisering ten dienste van klanten en medewerkers.** Bij Colas brengt het project **'2in'** in één platform alle gegevens samen over de aard van de bodem, de as-buitplannen, wegdekmetingen en foto's van de locaties. Dankzij 2in kan met name predictief onderhoud worden geoptimaliseerd. De start-up **Workflow** maakt sinds april 2022 deel uit van het Media Lab van TFI om zijn **Carbon Pilot**-tool in de productieworkflows van **Newen Studios** te integreren, met het oog op de verlaging van de koolstofuitstoot van de audiovisuele producties van de groep.

### Innovatie doet ontdekken

Om vast te stellen wat voor zijn activiteiten dé veelbelovende thema's van de toekomst zullen worden, doet Bouygues een beroep op zijn researcheenheden in het buitenland (Bouygues Asia in Tokio, Winovation in de Verenigde Staten), op zijn academische partnerships (het CIFE van Stanford in San Francisco of het Industrial Liaison Program van MIT in Boston) en op zijn innovatieprogramma's, bijvoorbeeld in Israël. Bouygues kan ook rekenen op externe partnerships.

**Het opbouwen van gemeenschappen en afdelingsoverschrijdende programma's speelt een essentiële rol als katalysator**

## Innovatie door medewerkers

**DOELEN** > bijdragen aan de constante verbetering van goede praktijken en die uitwisselen

**Partnerships**  
**DOELEN** > samen nieuwe producten en diensten ontwikkelen en de inhoud van bestaande aanbiedingen via allerlei partnerships verbeteren



**GROEP**  
**Marie-Luce Godinot**  
Adjunct-directeur-generaal  
verantwoordelijk voor innovatie,  
duurzame ontwikkeling en de  
informatiesystemen van de Groep



“Innovatie loodt het bedrijf doorheen de diepgaande transformaties die we doormaken: veranderingen in gewoonten, de ecologische transitie en de transformatie van het hr-beleid.”

### en als gedeelde bron van ervaringen

Intern is er **ByTech**, een community waar medewerkers actief in IT, digitale technologie en innovatie projecten en ervaringen met elkaar uitwisselen. Het intrapreneurshipprogramma van de Groep is een bron van innovatieve en waardecreërende projecten. Het bevordert de ondernemingszin binnen de Groep, de functieoverschrijdende werking van de divisies en het groepsgevoel van de medewerkers.



# De strategische prioriteiten van de activiteiten van de Bouygues-groep

## Strategie van de bouwactiviteiten



Bouygues Construction, een wereldwijde speler inzake duurzaam bouwen in de sector van de bouw en de openbare werken, is met zijn vaardigheden op het vlak van ontwerp, bouw, renovatie en transformatie actief in de hele waardeketen.

Om de door de klimaatverandering broodnodig geworden transformatie te helpen bewerkstelligen, breidt Bouygues Construction zijn portefeuille van vakkennis, methoden en aanbiedingen om een antwoord te bieden op ecologische vraagstukken verder uit. De basis daarvoor is een ambitieuze klimaatstrategie, ondersteund door een verantwoorde supply chain en een sterk maatschappelijk engagement. Gezondheid en veiligheid van de teams, respect voor de mensenrechten en ethisch zakendoen zijn de onmiskenbare basiswaarden van Bouygues Construction.

### Koolstofarme infrastructuur en gebouwen ontwikkelen

Bouygues Construction beschikt over een unieke expertise voor de ontwikkeling van infrastructuur die essentieel zijn voor ons maatschappelijk welzijn: infrastructuur voor de productie van hernieuwbare, koolstofarme energie met kernenergie, offshore windmolenparken of zonne-energie, openbaarvervoersnetwerken of elektromobiliteitsnetwerken, stedelijke renovatie- of regeneratieprojecten of duurzame residentiële, industriële en tertiaire gebouwen.

Bouygues Construction, dat bijna 60% van zijn omzet buiten Frankrijk genereert, heeft

de ambitie om zijn geografische aanwezigheid uit te breiden naar nieuwe ontwikkelde markten en markten met een sterk potentieel.

### Anders bouwen

Om 'schadeloos te bouwen' worden er ecodesignoplossingen geïmplementeerd met biobased materialen, houtconstructies met WeWood, R&D naar koolstofarm beton, recycling en hergebruik met het speciale Cynéo-platform en de drastische vermindering van werfval en energiezuinigheid. Ook gaat het over nieuwe toepassingen voor renovatie en transformatie van bestaande gebouwen, bijvoorbeeld met 'BYSprong', een formule voor grootschalige energierenovatie van woningen. 'Anders bouwen', dat betekent tot slot ook geïndustrialiseerde en gedigitaliseerde productiemethoden hanteren om ontwerpen te optimaliseren en buiten de cyclus en te bouwen.

### De volgende stap in het menselijke bouwavontuur

Bouygues Construction wil zijn kapitaal vrijwaren, zijn managementmodel en bedrijfscultuur laten evolueren en zijn medewerkers voorbereiden op de uitdagingen van morgen. Vertrouwen, eenvoud, teamwork en pioniersgeest zijn de vier waarden waar deze strategie op steunt.



**VERENIGD KONINKRIJK** – Bouygues Travaux Publics, binnen de Bylor-groepering, voert de civieltechnische werken uit van de twee EPR-reactoren van de toekomstige kerncentrale van Hinkley Point.

## ⊕ Kerncijfers van 2022

32 728

medewerkers  
zonder Bouygues Energies & Services

€ 9 304 mln.

omzet  
omzet van € 13 167 mln. waarbij Bouygues Energies & Services tot 31 december 2022 is opgenomen in de cijfers van Bouygues Construction

€ 276 mln.

courant bedrijfsresultaat van de activiteiten  
zonder Bouygues Energies & Services (€ 137 mln.)

€ 14,1 mld.

in de orderportefeuille  
zonder Bouygues Energies & Services (€ 6,5 mld.)

## ▶ Operationele prioriteiten

- **absoluut respect voor de fundamentele waarden: gezondheid-veiligheid, ethisch zakendoen en mensenrechten;**
- **vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot volgens het traject van het SBTi en ontwikkeling van een verantwoordelijke supply chain;**
- **versterking van het netwerk van dochterondernemingen en grote projecten buiten Frankrijk;**
- **inzet voor koolstofarme infrastructuurprojecten en -oplossingen;**
- **transformatie van de divisies door industrialisering en digitalisering.**



Colas is een belangrijke speler in de bouw en het onderhoud van transportinfrastructuur, vanuit lokale vestigingen op de vijf continenten. Het streeft naar een positie als wereldleider in innoverende en verantwoordelijke mobiliteitsoplossingen.



**AUSTRALIË** – Een team van Colas Australia brengt op een weg van Clybucca, in New South Wales een laag SMA10-asfalt aan.

Door de toenemende verstedelijking, de bevolkingsgroei en de hoogdringendheid van de klimaatproblematiek is er in de hele wereld alsnog meer behoefte aan verantwoorde mobiliteit. Colas kan zijn klanten en gebruikers dankzij zijn wereldwijde expertise, zijn lokale aanwezigheid en zijn innovatief vermogen verantwoorde en innovatieve oplossingen aanreiken.

### Ontwikkeling van zijn industriële activiteiten, met name steengroeven en bitumen

De controle over hulpstoffen zoals granulaten en bitumen, essentieel voor de uitvoering van wegenwerken, is een essentieel onderdeel van de strategie van Colas. Colas heeft in de loop der jaren een sterke positie in granulaten opgebouwd door zijn erfgoed van steengroeven uit te breiden. Ook wil het de opslag- en distributieactiviteit van bitumen in aanzienlijke mate verder ontwikkelen, met twee doelen:

- een betere controle over de beschikbaarheid en de kwaliteit van zijn bevoorrading van granulaten en bitumen, en een betere veiligheid en bescherming van het milieu waarbinnen deze industriële activiteiten worden uitgevoerd;
- een betere concurrentiepositie.

### Een voortgezette en gerichte internationale ontwikkeling

Meer dan de helft van de omzet van Colas wordt buiten Frankrijk gerealiseerd. Colas streeft ernaar zijn internationale netwerk door externe groei gericht uit te breiden, voornamelijk in de Verenigde Staten, Noord-Europa en Duitsland.

In de landen waar Colas al over vestigingen beschikt, wil het dankzij nieuwe overnames een plaatselijke leiderspositie uitbouwen. In de loop van zijn geschiedenis heeft Colas laten zien dat het ondernemingen, ongeacht hun grootte, uitstekend wist te integreren in zijn weg- en spooractiviteiten in tal van regio's in de hele wereld.

### Koolstofarme oplossingen ontwikkelen en uitvoeren

Gezien de klimaatproblematiek hanteert Colas een ambitieuze strategie om zijn activiteiten koolstofvrij te maken en streeft het naar koolstofneutrale activiteiten dankzij tal van oplossingen in verband met:

- productiewijzen, zoals energiebesparingen, recycling, gebruik van waterstof voor motoren enz.;
- voorstellen die het aan klanten en gebruikers aanbiedt, in de vorm van contractuele oplossingen (langetermijncontracten, wegdekmetingen...), technieken (warm of koud asfalt, biobased bindmiddelen, recycling van het wegdek, in situ of koud...) of digitale oplossingen (nieuwe diensten op basis van digitale oplossingen en data).

### Een snellere digitale transformatie

Dankzij nieuwe technologieën en 'big data' voert Colas een grondige digitale transformatie door van processen, tools, bedrijfstakken, werkwijzen, in dienst van zowel eigen medewerkers als klanten. Digitalisering draagt bij aan een betere kwaliteit van de prestaties, een betere concurrentiepositie voor Colas, en opent mogelijkheden voor nieuwe diensten en nieuwe activiteiten.

## ⊕ Kerncijfers van 2022

57 607  
medewerkers

€ 15 529 mln.  
omzet

€ 468 mln.  
courant bedrijfsresultaat van de activiteiten

€ 11,7 mld.  
in de orderportefeuille

## ▶ Operationele prioriteiten

- **integratie van de ondernemingen die eind 2021 (Destia, leider in transportinfrastructuur in Finland) en in 2022 (Hasselmann, gespecialiseerd in spoorwegwerken in Duitsland) zijn overgenomen;**
- **voortzetting van de uitrol van het ACT-ondernemingsproject voor maatschappelijk verantwoord ondernemen rond acht verbintenissen, en in het bijzonder de uitvoering van het stappenplan om de activiteiten koolstofvrij te maken teneinde de directe CO<sub>2</sub>-uitstoot (scope 1 en 2) en de indirecte uitstoot lager in de keten (scope 3a), gevalideerd door het SBTi, tegen 2030 met 30% te verminderen;**
- **voortzetting van de transformatie-initiatieven en de programma's voor operationele uitmuntendheid van de industriële activiteiten.**





Bouygues Immobilier is al meer dan 60 jaar actief in de hele waardeketen voor vastgoed: van bouw, via vastgoedpromotie tot exploitatie. Het wil vooral leefruimten ontwikkelen die rekening houden met alle gebruikers. Elk jaar zien ongeveer 10.000 woningen van Bouygues Immobilier het daglicht.

#### Anders nadenken over nieuwbouw en zo veel mogelijk natuur in de stad

De bevolking neemt toe, mensen gaan zich anders gedragen, en we moeten dringend actie ondernemen ten aanzien van de klimaatverandering: door dat alles moeten we anders gaan nadenken over wonen. Bouygues Immobilier heeft met L'ObSoCo<sup>a</sup> een uniek onderzoek uitgevoerd naar de wensen en verwachtingen van de Fransen op het vlak van wonen. Op basis van de resultaten daarvan konden we een concreet antwoord formuleren op de behoeften van de bevolking, en hebben we een nieuw initiatief geïntroduceerd: 'Cœur de vie'. Zo zullen alle ontworpen woningen vanaf 2022 duurzamer, comfortabeler en modulair zijn.

In het kader van dat initiatief verbindt Bouygues Immobilier zich ertoe om ruimtebeslag en bodemafdekking te beperken en externe zones te ontwikkelen die bevorderlijk zijn voor de biodiversiteit en de natuur, in 100% van zijn programma's. Een benadering in drie stappen: diagnostic flash, zo veel mogelijk doorlaatbare en groene oppervlakken en toepassing van een lastenboek voor de aanleg van tuinen onder het label 'Jardins de Noé'. In overeenstemming met haar inzet ten aanzien van de biodiversiteit en het welzijn van de bewoners heeft Bouygues dus zijn typisch tuinconcept ingevoerd, dat samen met ecologen en landschapsarchitecten is ontwikkeld.

#### Aangepaste kantoren voor toekomstige generaties

Werken doen we tegenwoordig op meer dan één plaats: op kantoor, thuis of ergens anders. Met zijn innovatieve initiatief voor bedrijfstvastgoed onder de naam 'Bureau Génereux' wil Bouygues Immobilier deze ontwikkeling bevorderen en ruimten aanbieden waar het zowel goed leven als werken is: kantoren die meer te bieden

hebben voor medewerkers en bedrijven, meer voor de buurt en de bewoners, en meer voor de planeet. Alle kantoren die momenteel door Bouygues Immobilier worden gebouwd, hebben een label 'koolstofarm gebouw' (BBCA of Bâtiment Bas Carbone).

#### Koolstofvrij maken van het aanbod

Bouygues Immobilier heeft de ambitie om een bijdrage te leveren aan de vermindering van de koolstofuitstoot door die van zijn buurten, woningen en kantoren te beperken, door anders te gaan bouwen, maar ook door betere gedragspatronen te stimuleren: renovatie-/rehabilitatie-/reconversieactiviteiten ontwikkelen, bij voorkeur kiezen voor materialen met een lagere koolstofuitstoot, het zomercomfort van woningen verbeteren (warmtepompen of natuurlijke koelte-eilanden) en gebruikers helpen om hun koolstofvoetafdruk te verbeteren.

Om de koolstofvoetafdruk van zijn activiteiten te verminderen, is Bouygues Immobilier essentiële partnerschappen aangegaan waardoor het een waaier aan innovatieve materialen kan aanbieden die in het kader van zijn activiteiten kunnen worden gebruikt: koolstofarm beton, houtbeton<sup>b</sup>, biobased verf op basis van zeewier, biobased verf op basis van plantaardige hars en koolstofarm glas.

#### Nieuwe producten bedenken

Omdat vastgoed het tempo van de samenleving volgt en omdat de behoeften van bewoners, omwonenden en gebruikers continu veranderen, heeft Bouygues Immobilier ervoor gekozen om zijn aanbod aan te vullen met nieuwe producten die perfect beantwoorden aan de gebruiksproblemen van bepaalde bevolkingsgroepen: *coliving*, modulaire lofts (Loji), erfgoedrenovatie, coworking (Wojo), serviceflats voor senioren (Les Jardins d'Arcadie).



**FRANKRIJK** - Bouygues Immobilier heeft Loji ontwikkeld, een exclusief aanbod van modulaire lofts die kunnen worden aangepast aan de uiteenlopende levensstijlen van de bewoners: actieve jongeren, gezinnen of gepensioneerden.

### + Kerncijfers van 2022

1 673  
medewerkers

€ 2 032 mln.  
omzet  
Inclusief het aandeel copromoties: € 2 212 mld.

€ 37 mln.  
courant bedrijfsresultaat van de activiteiten  
Inclusief het aandeel copromoties: € 57 mln.

15  
projecten met BiodiverCity-label of label in aanvraag<sup>a</sup>

### ▶ Operationele prioriteiten

- bij het bouwen weer luisteren en overleggen;
- nieuwe benaderingen inzetten ('Cœur de Vie', tuinconcept) en de aangeboden mogelijkheden diversifiëren;
- de klimaatverandering bestrijden door activiteiten anders op te zetten.

(a) Observatoire Société et Consommation, Frans strategisch studie- en adviesbureau.

(b) Houtbeton bevat in plaats van het gewoonlijk gebruikte inerte granulaat 60% houtgranulaat in zijn samenstelling.

## Strategie van de activiteiten inzake energie en diensten



Op 4 oktober 2022 heeft de Bouygues-groep de overname van Equans voltooid. Sinds de inbreng van de activiteiten van Bouygues Energies & Services op 1 januari 2023 is Equans een wereldleider in 'energie en diensten'. Gezien de uitdagingen waarmee onze samenleving in deze tijden wordt geconfronteerd, stelt Equans zijn klanten concrete en unieke oplossingen voor die een antwoord bieden op de digitale, industriële en energietransitie.



**OOSTENRIJK** - Equans is internationaal sterk verankerd met vestigingen in ruim 20 landen. Dit is een medewerkster van Equans Kältetechnik, de Oostenrijkse dochteronderneming van Equans die krachtige oplossingen ontwikkelt voor koeling en warmtepompen.

#### Een nog betere operationele uitmuntendheid, zo dicht mogelijk bij de klant

Met een omzet van circa 17 miljard euro en bijna 100 000 uiterst gekwalificeerde medewerkers, een sterke geografische aanwezigheid met een geconcentreerd netwerk en de uitstekende reputatie van zijn historische lokale merken, beschikt Equans over een solide technische knowhow in ontwerp, installatie, onderhoud en hoogwaardige diensten, met een unieke combinatie van vaardigheden op het vlak van HVAC (verwarming, ventilatie en airconditioning), koeling en brandbeveiliging, onderhoud, digitalisering en ICT, elektriciteit, mechanica en robotica. Bij de uitoefening van hun taken zien de teams strikt toe op de naleving van drie belangrijke criteria: veiligheid, ethisch zakendoen en cyberveiligheid.

#### Bijdragen aan een koolstofarme energievoorziening

De ontwikkeling van hernieuwbare energiebronnen is een hele uitdaging. Om daar een antwoord op te bieden, wil Equans zich sterker positioneren in de hele waardeketen voor energie, door voornamelijk infrastructuur voor hernieuwbare energie te ontwikkelen, door te werken aan de vernieuwing en de uitbreiding van het hoog- en middenspanningsnet, door zich te specialiseren in koolstofarme mobiliteit (opladen van elektrische voertuigen, elektrificatie van spoorwegen, E-highway), door klanten te begeleiden om in te zetten op warmtepompen en door activiteiten

te ontwikkelen op sterk groeiende markten (*cleantech*, *gigafactories*, *datacenters*...).

#### Het globale rendement van de projecten verbeteren door data en connectiviteit optimaal in te zetten.

Om de installaties van zijn klanten globaal nog beter te laten presteren (energie, techniek, gebruik) heeft Equans nu Equans Digital in het leven geroepen. Equans begeeft zich met nieuwe technologieën en big data op drie sterk groeiende markten:

- FttH/FttB (*Fiber-to-the-Home / Fiber-to-the-Building*) in Europa en vooral in Duitsland;
- de markt voor datacenters, om duurzame oplossingen voor energie en koeling te vinden en hun ecologische voetafdruk te verkleinen; en
- smart cities, smart buildings en smart industries.

#### Verder hyperspecialiseren

Equans begeleidt de transformatie van industriële bedrijven naar Industry 4.0 (energie-efficiëntie, intelligente automatisering, robotica, mechanica en imaging). Het beschikt over de onmisbare vakkennis inzake luchtbehandeling en vloeistoffen (cleanroom) om de ontwikkeling van de sectoren van de farmacie, de biotechnologie en de micro-elektronica in Europa te ondersteunen. Bovendien beschikken de entiteiten van Equans op het vlak van kernenergie over de multitechnische expertise die voldoet aan de strengste technische en reglementaire eisen, ongeacht aan de fase van de installatie: bouw, exploitatie of ontmanteling.

### + Kerncijfers van 2022

89 642  
medewerkers  
met Bouygues Energies & Services

€ 17 683 mln.  
omzet<sup>a</sup>  
waaronder Bouygues Energies & Services

€ 415 mln.  
courant bedrijfsresultaat van de activiteiten  
waarvan het courante bedrijfsresultaat van de activiteiten van Bouygues Energies & Services: € 137 mln.

€ 25,2 mld.  
in de orderportefeuille,  
inclusief Bouygues Energies & Services

### ▶ Operationele prioriteiten

- de integratie van Bouygues Energies & Services tot een goed einde brengen door een gemeenschappelijke cultuur in te voeren, een nieuwe organisatie die streeft naar waardecreatie voor de onderneming en haar klanten;
- het plan voor operationele prestaties verder uitvoeren: meer kasstromen genereren en een hogere courante bedrijfsmarge (herstel van projecten, aankopen, pricing, selectiviteit en efficiëntie);
- 'Best & safest place to work' worden: hiervoor moet er voor de divisies nieuw talent worden aangetrokken en aangeworven, en moeten medewerkers worden opgeleid en behouden;
- de activiteiten in sterk groeiende markten uitbreiden.

(a) geconsolideerde omzet Bouygues Energies & Services + Equans, pro-forma gegevens 2022, niet-gecontroleerd. Equans wordt in het vierde kwartaal van 2022 in de Groep geconsolideerd met een omzet van 3 757 miljoen euro.



## Strategie van de media-activiteiten



Als de grootste tv-mediagroep van Frankrijk heeft TF1 de ambitie om de samenleving in positieve zin te inspireren door zoveel mogelijk mensen te informeren en te entertainen, waarbij ze gelijke tred houdt met de nieuwste ontwikkelingen op mediavlak. De Groep zet haar ontwikkeling in de hele waardeketen voort rond haar activiteiten als content editor en haar streaming- en productieaanbod.



**FRANKRIJK** – De Frans-Belgische serie *Les Combattantes* werd in september 2022 uitgezonden op TF1, tevens co-producer van het project, en was een succes. Met gemiddeld 6 miljoen kijkers voor de 8 afleveringen is het programma vervolgens via het SVOD-platform Netflix geëxporteerd naar het buitenland in 214 gebieden.

Het Franse medialandschap is de laatste jaren aanzienlijk veranderd. Content wordt tegenwoordig op een andere manier geconsumeerd. Vroeger werd er meer lineair tv gekeken, maar inmiddels kijken mensen steeds vaker uitgesteld of on demand. Dat biedt enorme kansen voor waardecreeatie, zowel voor kijkers als voor adverteerders. Dat is de context waarin TF1 zijn strategische ambities herbevestigt:

### De transformatie van het model van de Groep versnellen om ons aan te passen aan de veranderende gewoonten

- een uniek aanbod van content blijven aanbieden, aangepast aan het nieuwe evenwicht tussen lineaire en niet-lineaire televisie (hybride streamingaanbod met MYTF1/MYTF1 MAX);
- het aanbod voor adverteerders uitbreiden in een groeiende markt voor digitale reclame, met name via data en gerichte reclame;
- innovatieve commerciële formules ontwikkelen die inspelen op de convergentie van verschillende mediakanalen (gerichte tv-reclame, hybride interne programmeringsmethode...).

### De positie in het productiesegment versterken dankzij Newen

De vraag naar kwaliteitsinhoud – afgestemd op de locatie van de kijker en in verschillende genres – stijgt razendsnel. Om daarop in te spelen, richten de pure players zoals Netflix of Apple TV+ en de traditionele zenders hun pijlen op de productiemaatschappijen met hun unieke knowhow, zoals Newen Studios. De erkende expertise van Newen vertaalt zich in 2022 in een indrukwekkende orderportefeuille. Dat is te danken aan de diversificatie van zowel klanten als gecreëerde content, en aan de voortgezette internationale expansie, na de overname van met name Anagram (Zweden en Noorwegen). Newen wil zijn positie in het productiesegment versterken en meer diensten ontwikkelen die een goede aanvulling vormen op de distributieactiviteiten.

### Een vooruitstrevend klimaatbeleid voeren

TF1 heeft het klimaatcontract ondertekend, een initiatief van de Franse overheid waarmee bedrijven vrijwillig blijken kunnen geven van hun inzet ten aanzien van het klimaat. Het wil zich inzetten om verandering te bewerkstelligen en in het bijzonder om zijn koolstofvoetafdruk te verkleinen, om het publiek bewust te maken van de milieuproblematiek en om klanten te begeleiden om milieudoelstellingen op te nemen in hun reclamecampagnes.

## + Kerncijfers van 2022

3 444  
medewerkers

€ 2 508 mln.  
omzet

€ 322 mln.  
courant bedrijfsresultaat  
van de activiteiten

77  
van de 100 meest bekeken  
tv-programma's in 2022

## ▶ Operationele prioriteiten

- gelijke tred houden met de veranderingen in de manier waarop mensen tv en video kijken en commercieel inspelen op nieuwe gewoonten;
- de expansie van Newen voortzetten, met name buiten Frankrijk.

## Strategie van de telecomactiviteiten



Al meer dan 25 jaar brengt Bouygues Telecom mensen dicht bij elkaar met het beste wat technologie te bieden heeft. Als belangrijke Franse telecomspeler biedt het zijn 15,2 miljoen mobiele klanten (M2M niet inbegrepen) en 4,7 miljoen vastlijnkanten een krachtig netwerk en producten en diensten van hoge kwaliteit, op maat van hun behoeften.

Als maatschappelijk verantwoorde onderneming wil Bouygues Telecom iedereen toegang bieden tot een digitaal duurzamer wereld en zijn positie op deze veelbelovende Franse markt versterken. Zijn groeiambities worden uiteengezet in het strategische plan 'Ambition 2026', dat begin 2021 is gepresenteerd, aan de hand van drie pijlers:

### De nummer twee worden in mobiele telefonie volgens klantwaardering

Uitgedrukt in marktaandeel is Bouygues Telecom de op twee na grootste operator<sup>a</sup>. Nu streeft het ernaar om de tweede plaats op de Franse markt te veroveren volgens klantwaardering. Hiervoor kan het op zijn talrijke troeven steunen: zijn positie als de tweede alternatieve mobiele operator op basis van de kwaliteit van het netwerk in Frankrijk<sup>b</sup> voor het negende jaar op rij, zijn merk, de kwaliteit van zijn producten en diensten, zijn uitgebreide netwerk van shops en de gevestigde samenwerking met het Crédit Mutuel-CIC en het netwerk van ruim 4 500 lokale (bank)kantoren. Absolute prioriteit is een uitstekend 4G-netwerk in stand houden en de verdere uitrol van zijn 5G-netwerk.

### 4,5 miljoen FttH<sup>c</sup>-klanten bereiken in 2026

Bouygues Telecom schakelt een versnelling hoger in de uitrol van glasvezel om nog meer klanten te voorzien van een FttH-verbinding (35 miljoen aangesloten woningen in 2026). Tegen 2026 wil het zo drie miljoen extra klanten<sup>d</sup> werven. Het biedt formules die zijn aangepast aan de nieuwe consumptietrends en zijn innovatieve en ecologisch

verantwoorde vaste apparatuur behoort tot de beste die de markt te bieden heeft, een garantie voor een gebruikerservaring van hoge kwaliteit. Zo is Bouygues Telecom al voor het tweede opeenvolgende jaar de nummer één in wifi-kwaliteit<sup>e</sup>.

### Het marktaandeel in vastelijndiensten aan b2b-klanten vergroten en een positie verkrijgen op de Wholesale-markt<sup>f</sup> voor vastelijndiensten

Bouygues Telecom is in het b2b-segment een referentie op het vlak van klanttevredenheid en een vooraanstaande connectiviteitsprovider. Dankzij zijn multi-channel distributienetwerk wil het zijn marktaandeel in het segment van de kleine en middelgrote bedrijven verdubbelen. Ook wil het zijn FttO- en FttA-infrastructuur<sup>g</sup> in het b2b-segment commercialiseren en zijn Wholesale-aanbod van vastelijndiensten ontwikkelen door zijn knowhow en leiderspositie in het mobiele Wholesale-segment optimaal te benutten.

We zetten de tegen 2026 te realiseren financiële doelstellingen van 'Ambition 2026' nog even op een rij:

- een omzet uit diensten van meer dan 7 miljard euro;
- een ebitda na leases<sup>h</sup> van ongeveer 2,5 miljard euro;
- een ebitda-marge na leases<sup>i</sup> van ongeveer 35%; en
- een vrije cashflow<sup>j</sup> van ongeveer 600 miljoen euro.

### Een kleinere koolstofvoetafdruk en tegelijkertijd een dienstverlening van optimale kwaliteit blijven bieden, en aansporen tot digitale soberheid



**FRANKRIJK** – Over het hele Franse grondgebied zijn er meer dan 500 Bouygues Telecom-shops verspreid voor een nauw contact met de klant.

## + Kerncijfers van 2022

10 344  
medewerkers

€ 7 532 mln.  
omzet

€ 694 mln.  
courant bedrijfsresultaat  
van de activiteiten

meer dan 500  
aantal shops in Frankrijk

## ▶ Operationele prioriteiten

- de mobiele infrastructuur verder opwaarderen door de waardepropositie voor klanten te verbeteren;
- de commercialisering van FttH<sup>c</sup> opvoeren;
- het marktaandeel in vastelijndiensten aan het b2b-segment tegen 2026 met vijf procentpunten uitbreiden.

(a) sinds de overname van Bouygues Telecom Business-Distribution (BTBD) eind 2020  
(b) enquête van de Arcep, de Franse toezichhouder voor de telecomsector, oktober 2022  
(c) Fibre-to-the-Home of (glas)vezel tot de woning van de eindgebruiker  
(d) ten opzichte van eind 2020  
(e) globale prestatie van de wifiverbinding, Wifi-barometer voor internetverbindingen van nPerf van het laatste halfjaar van 2022  
(f) markt voor de groothandelsverkoop aan telecomoperatoren  
(g) Fibre-to-the-Office of (glas)vezel tot het kantoor; Fibre-to-the-Antenna of (glas)vezel tot de mobiele zendmast  
(h) courant bedrijfsresultaat, na aftrek van de rentelasten op verplichtingen uit hoofde van leases, gecorrigeerd met (i) de nettotoevoegingen aan de afschrijvingen en waardeverminderingen op vaste materiële en immateriële activa, (ii) de voorzieningen en overige bijzondere waardeverminderingen en (iii) de gevolgen in verband met het verlies van zeggenschap. Deze hebben betrekking op het effect van de herwaardering van de behouden belangen.  
(i) ebitda na leases in verhouding tot de omzet uit diensten  
(j) berekend vóór wijzigingen in behoefte aan bedrijfskapitaal in verband met de activiteiten en zonder 5G-frequenties



# Onze klimaatstrategie

Gezien de ernst van de klimaatsituatie heeft de Bouygues-groep een klimaatstrategie uitgewerkt om de uitstoot van broeikasgassen in zijn volledige waardeketen te verminderen en zijn klanten en gebruikers van zijn producten en diensten te helpen om hun eigen doelstellingen op dat vlak te bereiken.

Bouygues neemt concrete maatregelen om zijn koolstofvoetafdruk en die van zijn klanten tegen 2030 terug te dringen. De doelstellingen van elke divisie van de Groep om hun uitstoot van broeikasgassen te verminderen, zijn aangepast in het kader van het validatieproces van het Science Based Target Initiative (SBTi)<sup>a</sup>.

Na Colas in 2021 heeft ook Bouygues Telecom zijn doelstellingen op korte termijn in 2022 bij het SBTi laten goedkeuren. Bouygues Construction, Bouygues Immobilier en TF1 hebben hun dossier in 2022 eveneens ingediend. Equans zal zijn dossier ten slotte naar verwachting in 2023 indienen bij het SBTi.

Naast de vaststelling van doelen op korte termijn hebben de divisies ook uitvoerig uitgewerkt welke voornaamste initiatieven er op korte en middellange termijn moeten worden genomen, met daarmee gepaard gaande follow-upindicatoren.

Er zijn dus doelstellingen vooropgesteld en er is beschreven hoe die doelstellingen moeten worden bereikt, maar in 2022 zijn er ook concrete acties georganiseerd om de

Klimaatstrategie in de praktijk te brengen, in alle of een deel van de divisies van de Groep:

- grotere betrouwbaarheid van de berekening van de koolstofbalansen en analyses van de levenscyclus van de producten;
- voor scope 1 en 2: wijziging van de gebruikte energiebronnen en maatregelen om het energieverbruik terug te dringen (ISO 50 001, monitoring van het verbruik en toezicht op werven, energie-efficiëntie...);
- voor scope 3 hebben de genomen maatregelen betrekking op ecologisch ontwerp, meer gebruik van 'koolstofarme' materialen (koolstofarm beton, hout...), de ontwikkeling van de circulaire economie, veranderingen in actuele aanbiedingen om zuinigere producten aan te bieden die zijn aangepast aan het klimaat van morgen en begeleiding van leveranciers en klanten van de Groep om collectief de koolstofvoetafdruk en het verbruik van hulpbronnen te verminderen.

(a) Het Science Based Target (SBTi)-initiatief is een gezamenlijk project van het Carbon Disclosure Project (CDP), het United Nations Global Compact, het World Resources Institute (WRI) en het Wereld Natuur Fonds (WWF).



**GROEP**  
**Edward Bouygues**  
Gedelegeerd directeur-generaal van de Groep



“Door onze doelstellingen door het SBTi te laten valideren, willen we laten zien dat onze Klimaatstrategie relevant is. Dat werkt als een kompas dat ons de juiste richting aanwijst.”

## ONZE DOELSTELLINGEN OM DE UITSTOOT VAN BROEIKASGASSEN TEGEN 2030 TE VERMINDEREN

	VALIDATIE DOOR HET SBTi	REFERENTIE- JAAR	SCOPE 1 EN 2 (absolute vermindering)	SCOPE 3 (absolute vermindering)	JAAR WAARIN DE DOELSTELLING WORDT BEREIKT
Colas	2021	2019	- 30% <sup>b</sup>	- 30%	2030
Bouygues Construction	2023 <sup>a</sup>	2021	- 40%	Bouw: - 30% in fysieke intensiteit Openbare werken: - 20 % absoluut	2030
Bouygues Immobilier	2023 <sup>a</sup>	2021	- 38%	- 28%	2030
Bouygues Telecom	2022	2021	- 29,4%	- 17,5%	2027
TF1	2023 <sup>a</sup>	2021	- 30%	- 30%	2030
Equans	2024 <sup>c</sup>	2021	Te bepalen in 2023		2030

(a) Dossier dat in 2022 bij de keurmerkorganisatie is ingediend – wordt onderzocht.

(b) De vermindering van de uitstoot van BKG's voor scope 1 en 2 van de Colas-groep volgt een doelstelling die in overeenstemming is met een 'well-below 2°C'-traject volgens het SBTi. De andere divisies hebben hun doelstellingen laten valideren voor een traject van 1,5 °C.

(c) Onder voorbehoud van de indieningsdatum van het dossier.

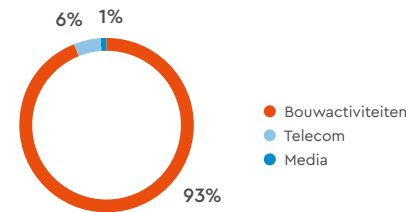
## Onze koolstofvoetafdruk verkleinen

Voor scope 1, 2 en 3a<sup>a</sup> had Bouygues in 2022 een koolstofvoetafdruk van iets meer dan 15 miljoen ton CO<sub>2</sub>-equivalent. Het grootste deel van de uitstoot is afkomstig van inkopen van de Groep en het energieverbruik van werven en installaties. De bouwactiviteiten zijn verantwoordelijk voor het leeuwendeel van de uitstoot.

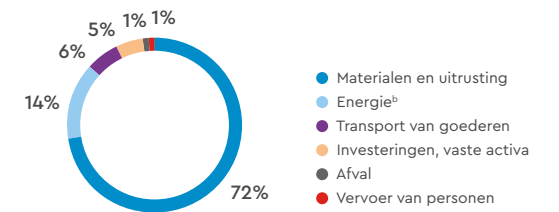
De Groep en haar divisies voeren de klimaatstrategie en haar doelstellingen uit binnen een specifieke governancestructuur, met regelmatige opvolging door het comité voor ethiek, MVO en mecenaat en de raad van bestuur van Bouygues.

### Onze koolstofvoetafdruk in 2022 (met Bouygues Energies & Services en zonder Equans)

Uitstoot van broeikasgassen per activiteitstak (scope 1, 2 en 3a<sup>a</sup>)



Uitstoot van broeikasgassen per post



(a) scope 1: directe uitstoot; scope 2: indirecte uitstoot in verband met energie, in het bijzonder door de opwekking van elektriciteit en warmte; scope 3a: overige indirecte uitstoot lager in de keten  
(b) energieverbruik (verbranding ter plaatse), verbruik van elektriciteit en stoom, verwarming of koeling en uitstoot in verband met het productieproces van energie

## Zuinig omgaan met energie

Om een antwoord te bieden op de behoefte om zuinig om te gaan met energie hebben de divisies het EcoWatt-handvest ondertekend en verbinden ze zich ertoe om maatregelen te nemen om hun energieverbruik aan banden te leggen. Die maatregelen sluiten aan bij de Klimaatstrategie van de Groep en dragen met name bij aan de doelstellingen om de uitstoot van BKG's van scope 1 en 2 te verminderen. Het doel van die maatregelen is om het energieverbruik van de Groep in Frankrijk tegen 2024 met ten minste 10% te verminderen ten opzichte van 2019. Colas en TF1 hebben daarnaast ook het Ecogaz-handvest van GRTgaz ondertekend.

Om ervoor te zorgen dat die maatregelen goed worden uitgevoerd en om te controleren of ze wel het verhoopde effect hebben, is er een specifiek beleid ingevoerd via de totstandbrenging van een netwerk van aanspreekpunten voor 'energiezuinigheid'.

De maatregelen van de divisies om zuiniger om te gaan met energie worden onderverdeeld in verschillende categorieën:

- **globale zuinigheid:** bij de mobiele netwerkkapparatuur van **Bouygues Telecom** wordt 's nachts bijvoorbeeld de zuinigste modus ingeschakeld om het verbruik te beperken, zonder dat de gebruikers daar invloed van ondervinden;
- **energieflexibiliteit** om overmatige belasting van het elektriciteitsnet te beperken; zo beschikt Challenger, de statutaire zetel van **Bouygues Construction**, bijvoorbeeld over een contract waarmee 400 kW aan elektrisch vermogen kan worden gewist. Dat wordt mogelijk gemaakt dankzij de thermische inertie van het gebouw, de monitoring van de belastingscurves en de geothermische warmtepompen; en
- **bewustmakingscampagnes** voor medewerkers (webinars, affiches) om hen te herinneren aan milieuvriendelijke gewoonten, goede praktijken voor verantwoorde digitalisering en aanvullende maatregelen die moeten worden genomen in geval van afschakeling. Ook is er intern bij de medewerkers reclame gemaakt voor de EcoWatt-tool.

10%

Het doel om het energieverbruik van de Groep in Frankrijk tegen 2024 te verminderen.



**FRANKRIJK - Colas France is partner van Saipol (groep Avril)** om zijn zware vrachtwagens te voorzien van Oleo 100, een energiebron op basis van 100% Frans koolzaad. Zo is het CO<sub>2</sub>-verbruik van de voertuigen met 60% verminderd.



# Onze strategische HR-pijlers

In een gedecentraliseerde groep waar menselijke waarden centraal staan, staan medewerkers door hun vaardigheden, hun inzet en hun vermogen om samen te werken aan de top van de waardepiramide. Ons hr-beleid wordt geïnspireerd door sociale ethiek en de ontwikkeling van de medewerkers van de Groep. De internationale implementatie van onze processen en de hr-ontwikkelingsprogramma's is een prioriteit.



**FRANKRIJK** – Electra is de eerste opleiding die zich uitsluitend richt tot vrouwen die zich omscholen tot elektriciens, een initiatief van Bouygues Energies & Services. Hier, Morgane Prime, naast haar mentor, Idir Sidhoum.

De pijlers waar wij in de eerste plaats aan willen werken, zijn de aanwerving en integratie van medewerkers zonder onderscheid (afkomst, gender enz.), toezien op hun gezondheid en veiligheid, hun vaardigheden ontwikkelen en bijdragen aan de ontplooiing van hun talenten.

## TOEZIEN OP VEILIGHEID, GEZONDHEID EN WELZIJN

Het hele jaar door zetten wij consequent middelen in om ongelukken in onze risicovollere bouwactiviteiten te voorkomen (veiligheidsuitrusting, opleidingen, opsporing en follow-up van 'bijna-ongevallen'). Onze divisies passen ook oplossingen toe om bij te dragen aan het welzijn van hun medewerkers. In alle divisies van de Groep waar de activiteiten dat toestaan, is bijvoorbeeld thuiswerk ingevoerd, en wordt ervoor gezorgd dat medewerkers thuis over een aangepast bureau beschikken.

Om een optimaal inzicht te krijgen in de verwachtingen van haar medewerkers is de Groep, na een test in 2022, van plan om in 2023 een enquête te organiseren om te peilen naar de betrokkenheid van medewerkers in de hele wereld.

## TALENT AANTREKKEN EN BEGELEIDEN

Er zijn in 2022 wereldwijd ruim 39 800 nieuwe medewerkers aangeworven (11 200 in Frankrijk). De aanwerving en het behoud van talent zijn dan ook een belangrijke factor in de ontwikkeling van de ondernemingen van onze Groep. Wij bieden carrières aan in Frankrijk en daarbuiten, en verwachten in 2023 12 000 vacatures<sup>a</sup> uit te schrijven. Wij onderhouden dan ook een constructieve relatie met de academische wereld in Frankrijk en elders in de wereld. We zijn voorstander van het systeem van coöptatie en alternerende contracten, evenals stages, die een duurzame bron van nieuwe medewerkers vertegenwoordigen (in 2022 telden we 3 005 medewerkers met een overeenkomst alternerend leren en 3 066 stagecontracten).

### Ontwikkeling van competenties

In een context van digitale, industriële en energietransitie en nieuwe gewoonten van onze klanten, stimuleren we onze medewerkers en bereiden we ze voor op nieuwe beroepen (bijvoorbeeld nieuwe manieren van bouwen, met de WeWood Academy bij Bouygues Construction, en digitalisering met NetExplo).



### GROEP

**Jean-Manuel Soussan**  
Adjunct-directeur-generaal  
Directeur Human Resources van de Groep



“Wij willen dat elke medewerker een menselijk avontuur beleeft, in een Groep die steunt op sterke waarden en een voorbeeldige sociale ethiek.”

In 2022 volgden 75,4% van de medewerkers van de Groep ten minste één opleiding<sup>b</sup>. We nemen ook initiatieven om onze opleidingen internationaal aan te bieden, met name bij Bouygues Construction en Colas, die hun medewerkers in al hun vestigingen dezelfde mogelijkheden willen aanbieden om hun vaardigheden te ontwikkelen.

Ook willen we onze innovatiecapaciteit stimuleren met behulp van ondernemerstools ('Les Entrepreneur(e)s' voor de Groep) waardoor er projecten ontstaan die waarde creëren en tegelijkertijd de betrokkenheid van de medewerkers bevorderen.

Het IMB<sup>c</sup>, bedoeld voor leidinggevenden, onderricht managers over de uitdagingen waarmee we geconfronteerd worden en bevordert carrièremogelijkheden voor vrouwen ('Welvaart zonder koolstof', 'Inclusief management en prestaties' enz.). Het ondersteunt onze cultuur en draagt ze uit (cf. p. 9). De meer algemene ontwikkeling van managementpraktijken ligt in het verlengde van onze strategie.

### Stimuleren van mobiliteit

De mobiliteit binnen de Groep is iets wat onze teams nog aantrekkelijker maakt. De diversiteit van onze activiteiten en profielen zorgt zowel in Frankrijk als daarbuiten voor opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. We werken aan de transversale doorstroming van profielen binnen de divisies, met name diegene die zich toeleggen op technologie en innovatie (ByTech), hr en data, om medewerkers aantrekkelijke carrièrekansen te bieden.

### Een dynamisch sociaal beleid

Ons programma BYCare, dat in 2019 is geïntroduceerd, heeft de ambitie om op het internationale niveau van de Groep een minimumbasis van sociale dekking te bieden, met name wat overlijdensdekking betreft. In 2022 geldt BYCare voor 100% van de medewerkers van de Groep (zonder Equans). In de volgende fasen van dit programma – dat meer doet dan vereist is volgens de nationale regelgeving van de landen waar wij gevestigd zijn – zal er aandacht worden besteed aan garanties voor ouderschap en arbeidsongeschiktheid.

## REPRESENTATIEF VOOR DE HELE SAMENLEVING

In 2019 hebben wij het Franse *Nationale manifest voor de inclusie van personen met een handicap in het economische leven* ondertekend en sinds april 2022 zijn wij ondertekenaars van het Franse *Diversiteitshandvest*<sup>d</sup>. In dat kader organiseren wij bewustmakingsacties en opleidingen over het belang van diversiteit.

### Een beter evenwicht tussen vrouwen en mannen

Een goed evenwicht tussen mannen en vrouwen heeft een gunstige invloed op onze prestaties en kan de transformatie van onze Groep versnellen. In 2022 zijn er in de Groep 13,8% meer vrouwen aangeworven dan in 2021. Meer vrouwen aantrekken in de Groep, dat betekent tegelijkertijd dat we vrouwen garanderen dat ze gelijk worden



**WERELD** – Het resultaat van drie jaar onderzoek en ontwikkeling in samenwerking met Fein: de uiterst veilige slijpmachine wordt zowel in Frankrijk als daarbuiten gebruikt.

- (a) Met inbegrip van Equans, zonder Latijns-Amerika.  
(b) Zonder e-learning, alle bedrijven in Frankrijk en de bedrijven met meer dan 300 medewerkers buiten Frankrijk.  
(c) Het Institut du Management Bouygues werd in 1999 opgericht op initiatief van Martin Bouygues.  
(d) Intentieverklaring die ter ondertekening wordt aangeboden aan alle werkgevers die bereid zijn om te ijveren voor diversiteit en daarbij verder willen gaan dan het wettelijke en juridische kader voor de strijd tegen discriminatie.  
(e) Afdelingshoofd en hoger in Frankrijk en gelijkwaardige functies buiten Frankrijk.

## ► In de kijker: Equans

Op 18 oktober 2022 werd er een welkomstvergadering georganiseerd voor het management van Equans, gevolgd door een concreet actieplan. De medewerkers van Equans hebben laten zien dat ze deel willen uitmaken van onze cultuur en haar actief willen uitdragen. Hen onze visie op sociale ethiek bijbrengen is een andere prioriteit van het boekjaar 2023 om onze strategieën en methodes op elkaar af te stemmen.

behandeld met gelijke kansen op het vlak van carrièreontwikkeling, ook voor managers en directieleden, op het niveau van de Groep.

In de doelstellingen voor de variabele vergoeding (op korte en middellange termijn) van de directieleden van de Groep voorziet ons Gendergelijkheidsplan voor 2021–2023 in prestatie-indicatoren die op wereldwijde schaal worden onderzocht. Onze doelstellingen voor 2023 zijn een percentage van 30% vrouwen in de directieorganen (uitvoerende comités/directiecomités) en 20% vrouwen met een managementfunctie<sup>e</sup>.

Om onze medewerkers de middelen te verschaffen die nodig zijn voor hun ontwikkeling, zijn we bezig met de uitwerking van een programma voor vrouwelijke mentors (waar in Frankrijk sinds 2014 meer dan 1 100 vrouwen in de Groep aan hebben deelgenomen). Het specifieke opleidingstraject van het IMB<sup>c</sup> ('Trajectoire') voor vrouwen in een leidinggevende positie, telt momenteel 40 deelnemers in Frankrijk en daarbuiten.

### Steeds meer diversiteit

Onze verschillen zijn onze troeven. Om de perceptie van de medewerkers te laten meegroeien met de tijd, berust ons open beleid ten aanzien van personen met een handicap op bindende communicatie-initiatieven met de divisies. Zo moedigen wij de aanwerving van personen met een zichtbare of onzichtbare handicap aan en zorgen wij ervoor dat zij zich binnen de Groep kunnen ontplooiën.

Meer in het algemeen willen wij een inclusieve werkomgeving bieden waar alle medewerkers van de Groep, ongeacht hun achtergrond (sociale afkomst, LGBT+ enz.) zich in alle gemoedsrust kunnen uiten en dezelfde carrièrekansen krijgen.

### Integratie als centraal onderdeel van onze initiatieven

Wij organiseren verschillende acties op het vlak van maatschappelijke integratie, met name via onze bedrijfsstichtingen.

## MEER INFORMATIE

> Universeel registratiedocument 2022, hoofdstuk 3 'DPEF'



# 3 Governance



De stabiele bestuurs- en directiestructuur van de Bouygues-groep ligt aan de basis van haar strategie om op lange termijn waarde te creëren. Die structuur is een weerspiegeling van het aandeelhoudersbestand en de diversiteit van de divisies, en promoot basisprincipes als vertrouwen en autonomie, alsook de dialoog tussen moedermaatschappij en divisies.



## FRANKRIJK

De bestuurders van de Bouygues-groep hebben in september 2022 een opleiding gekregen met als titel 'De economie en de klimaatnoodsituatie'.

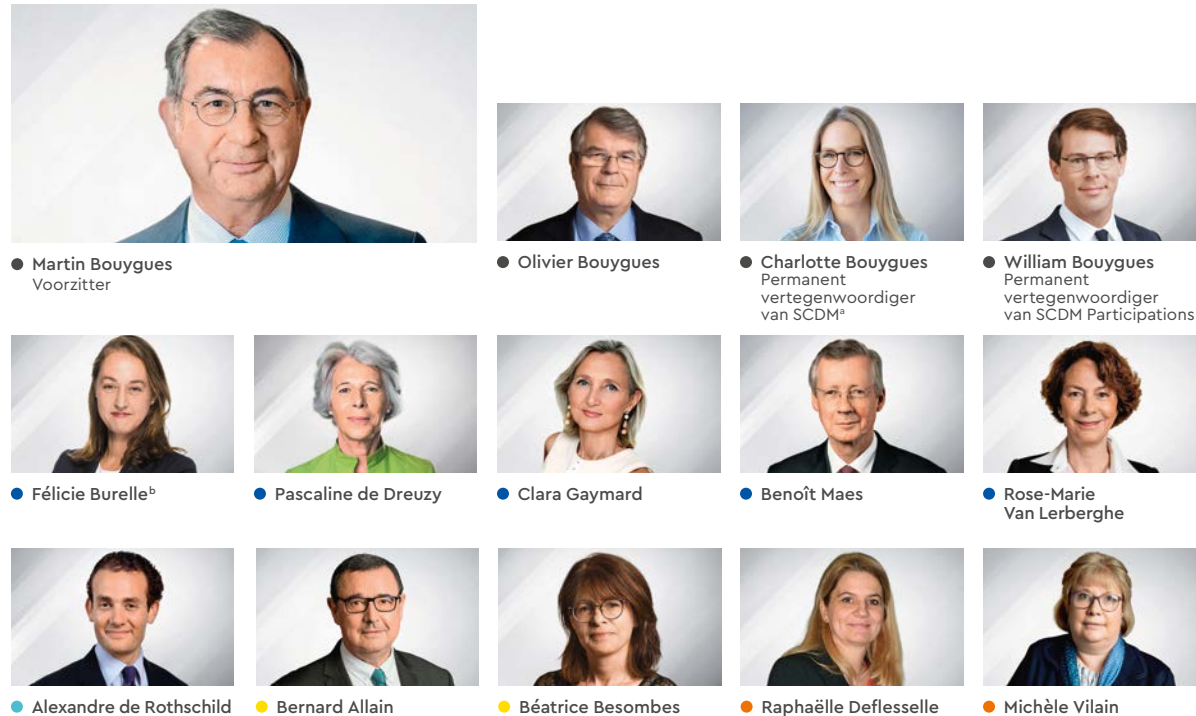




# Een raad van bestuur met een langetermijnvisie

## Samenstelling van de raad van bestuur

op 23 februari 2023



● Lid van de groep SCDM<sup>b</sup> ● Onafhankelijk bestuurder ● Extern niet-onafhankelijk bestuurder  
● Bestuurder die de werknemers vertegenwoordigt ● Bestuurder die de werknemers-aandeelhouders vertegenwoordigt

(a) SCDM is een Franse vereenvoudigde vennootschap op aandelen waarvan de zeggenschap in handen is van Martin Bouygues, Olivier Bouygues en hun gezinnen.  
(b) Félicie Burelle is sinds 28 april 2022 bestuurder ter vervanging van Colette Lewiner.

## Kerncijfers

op 23 februari 2023



(a) zonder bestuurders die de werknemers en de werknemers-aandeelhouders vertegenwoordigen

## GEVARIEERDE EN COMPLEMENTAIRE ERVARING EN VAARDIGHEDEN



(a) water, elektriciteit en andere nutsdiensten

# Directieteam

Het algemene directiecomité van de Bouygues-groep is samengesteld uit directieleden van de moedermaatschappij en directieleden van de divisies, die allemaal kunnen bogen op een ruime ervaring binnen de Groep. De divisies genieten een grote autonomie om binnen de globale visie van de moedermaatschappij hun eigen operationele strategie te bepalen. Daarbij houden ze rekening met de belangrijke uitdagingen waarmee de Groep wordt geconfronteerd. Het continue en constructieve overleg tussen de moedermaatschappij en de divisies garandeert een harmonieus en goed op elkaar afgestemd beleid tot op de hoogste niveaus.

## Directieteam

op 23 februari 2023

### Bouygues SA:

De moedermaatschappij is binnen de raden van bestuur van de zes divisies van de Groep sterk vertegenwoordigd. Ze bepaalt mee de strategie en beslist mee over belangrijke aangelegenheden binnen de divisies.



Olivier Roussat  
Directeur-generaal



Edward Bouygues  
Gedelegeerd directeur-generaal Telecom Development, CSR en Innovation



Pascal Grangé  
Gedelegeerd directeur-generaal Financieel directeur



Marie-Luce Godinot  
Adjunct-directeur-generaal Innovatie, Duurzame ontwikkeling en Informatiesystemen



Jean-Manuel Soussan  
Adjunct-directeur-generaal Directeur Human Resources



Didier Casas  
Algemeen secretaris

### Senior management van de divisies:

Het hoofd van elke divisie neemt deel aan de raad van bestuur van Bouygues.



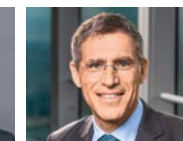
Pascal Minault  
Voorzitter en directeur-generaal van Bouygues Construction



Bernard Mounier  
Voorzitter van Bouygues Immobilier



Frédéric Gardès  
Voorzitter en directeur-generaal van Colas



Jérôme Stubler<sup>a</sup>  
Voorzitter van Equans



Rodolphe Belmer<sup>b</sup>  
Voorzitter en directeur-generaal van TFI



Benoît Torloting  
CEO van Bouygues Telecom

## PERCENTAGE VROUWELIJKE LEIDINGGEVENDEN OP HET NIVEAU VAN HET DIRECTIECOMITÉ / UITVOEREND COMITÉ<sup>c</sup>



10%



18%



12%



15%



36%



41%

(a) De overname van Equans door Bouygues is op 4 oktober 2022 voltooid.


(b) Rodolphe Belmer is op 27 oktober 2022 directeur-generaal van TFI geworden. Hij is sinds 13 februari 2023 voorzitter en directeur-generaal van TFI.

(c) Gegevens per 31/01/2023 voor het geheel van elk directiecomité of uitvoerend comité, inclusief de voorzitter, directeur-generaal of voorzitter en directeur-generaal




# Onze algemene prestaties

Scope: wereld


	2020	2021	2022	In aanmerking genomen bij de beloning van het uitvoerend management		SDG*
				2021	2022	
<b>MENSELIJK KAPITAAL</b>						
 Frequentiegraad <sup>a</sup> van arbeidsongevallen	5,1	4,7	4,5 <sup>b</sup>	■	●	8
Percentage vrouwelijke managers <sup>c</sup> (afdelingshoofd en hoger)	17,4%	18,9%	20,6 <sup>d</sup> %		●	5
Aantal opgeleide medewerkers	80 165	76 087	84 831 <sup>b</sup>			8
Aantal medewerkers met een handicap (in Frankrijk)	1 927	1 904	1 993 <sup>b</sup>			8

## ECONOMISCH KAPITAAL

in miljoen euro; Equans geconsolideerd in het 4e kwartaal van 2022

	2020	2021	2022			
 Omzet	34 694	37 589	44 322			9 en 11
Courant bedrijfsresultaat van de activiteiten	nvt	1 734	2 018			
Courant bedrijfsresultaat	1 222	1 693	1 962	■	●	
Nettoresultaat aandeel van de Groep	696	1 125	973	■	●	
Netto schuldenlast	1 981	941	7 440 <sup>e</sup>	■	●	
Prestatie van de koers van het aandeel Bouygues <sup>f</sup>	-11,2%	-6,4%	-10,96%	■	●	

## NATUURLIJK KAPITAAL

	2020	2021	2022			
 Koolstofuitstoot in miljoen ton CO <sub>2</sub> -equivalent	15,9	16,5	15,4	■	●	13
Koolstofintensiteit in ton CO <sub>2</sub> -equivalent per miljoen euro omzet	461	437	377		●	13
CDP-klimaatsscore	A-	A-	B	■	●	13
Percentage asfaltgranulaten in verkocht warm of koud asfalt	nvt	16%	17,5%	■	●	12 en 15
Ingezamelde toestellen met het oog op recycling of hergebruik	228 494	256 194	296 189	●	●	12

■ criterium of prestatievoorwaarde voor variabele beloning

● thema dat in aanmerking is genomen bij de criteria en prestatievoorwaarden van het beloningsbeleid in 2022

(\*) Bouygues verbindt zich ertoe om een bijdrage te leveren aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals - SDG) van de Verenigde Naties. De Groep legt zich toe op vijf doelstellingen die nauw aansluiten bij de core business van haar divisies.

(a) aantal arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid x 1 000 000/aantal gewerkte uren

(b) zonder Equans

(c) indicator van het plan voor gendergelijkheid 2021-2023

(d) waarvan Equans (consolidatiekring Frankrijk)

(e) overname van Equans voor 6,5 miljard euro geschat op de overnamedatum en inkoop van eigen aandelen voor 224 miljoen euro

(f) ontwikkeling van de koers van het aandeel tussen 2 januari bij de opening van de markt en 31 december van het afgelopen jaar na de sluiting van de markt

nvt: niet van toepassing

## Over dit geïntegreerde verslag

Dit geïntegreerde verslag is bedoeld voor investeerders, werknemers-aandeelhouders, alle medewerkers en alle stakeholders van de Bouygues-groep.

**Doel:** een overzicht bieden van de Bouygues-groep, haar drijfveren, haar divisies en haar strategie om op lange termijn zowel financiële als niet-financiële waarde te creëren.

**Methodologie:** dit geïntegreerde verslag (hier de verkorte versie) vindt zijn inspiratie in het referentiekader van de IIRC. Het is het resultaat van een vruchtbare samenwerking tussen de algemene directie van de Groep, de medewerkers van

de verschillende afdelingen van de moedermaatschappij en de zes divisies.

**Scope:** deze editie heeft betrekking op het boekjaar 2022. De methodologie en het precieze toepassingsgebied van de indicatoren worden gedetailleerd beschreven in het universele registratiedocument van de Groep. Dat zal vanaf 23 maart 2023 kunnen worden geraadpleegd op [bouygues.com](http://bouygues.com).

**Voornaamste ontwikkelingen:** in deze zesde editie van het rapport is de zesde divisie van de Groep, Equans, opgenomen. In deze editie wordt de vooruitgang gepresenteerd die in

2022 is geboekt in de Klimaatstrategie van de Groep. Daarnaast worden het HR-beleid en de waardecreatie voor haar stakeholders gepresenteerd. In het strategiegedeelte worden voortaan ook de risico's, de materialiteitsmatrix en de SDG's beschreven.

Vragen en opmerkingen van lezers kunnen worden verzonden naar:



[rapport.integre@bouygues.com](mailto:rapport.integre@bouygues.com)

(a) International Integrated Reporting Council

## Overzicht van alle publicaties van de Groep



### UNIVERSEEL REGISTRATIEDOCUMENT

Economische, financiële, boekhoudkundige, personeelsgerelateerde, ecologische, sociale en juridische informatie over het afgelopen boekjaar (gereguleerde informatie). Elk jaar ingediend bij de Franse toezichthouder, de AMF (in 2023 op 22 maart).



### PRESENTATIE VOOR INVESTEERDERS

Presentatie van de resultaten van de Bouygues-groep, haar strategieën en vooruitzichten



### GEÏNTEGREERD VERSLAG

De integrale versie van het geïntegreerde verslag kan in het Frans, Engels of Duits worden gedownload op [bouygues.com](http://bouygues.com).



### BLOGS VAN BOUYGUESDD EN BOUYGUES INNOVATION

Nieuws over de MVO-initiatieven van de Groep  
[www.bouyguesdd.com](http://www.bouyguesdd.com)



Nieuws over innovatie binnen de Groep, met een focus op ondernemerschap en open innovatie  
[www.bouygues-innovation.com](http://www.bouygues-innovation.com)

### BOUYGUES.COM EN SOCIALE MEDIA

Nieuws, informatie, publicaties en vacatures van de Bouygues-groep



Scan deze QR-code (app en internetverbinding nodig)



## GROUPE BOUYGUES

32 avenue Hoche  
F-75378 Paris cedex 08  
Tel.: +33 (0)1 44 20 10 00

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

LinkedIn: [linkedin.com/company/bouygues/](https://www.linkedin.com/company/bouygues/)



### Contactpersonen

#### Aandeelhouders en investeerders

Armelle Gary  
Investor Relations Director  
Tel.: +33 (0)1 44 20 10 79  
[investors@bouygues.com](mailto:investors@bouygues.com)

#### Dienst voor individuele aandeelhouders

Gaëlle Pinçon – Marie-Caroline Thabuy  
Tel.: +33 (0)1 44 20 10 61/11 07  
(Gratis nummer: 0 805 120 007  
gratis vanaf een vast toestel)  
[servicetitres.actionnaires@bouygues.com](mailto:servicetitres.actionnaires@bouygues.com)

#### Directie Communicatie Digital – Media Relations

Tel.: +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  
Tel.: +33 (0)1 30 60 33 00  
[bouygues-construction.com](http://bouygues-construction.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/company/bouygues-construction/](https://www.linkedin.com/company/bouygues-construction/)

#### BOUYGUES IMMOBILIER

3 boulevard Gallieni  
F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex  
Tel.: +33 (0)1 55 38 25 25  
[bouygues-immobilier-corporate.com](http://bouygues-immobilier-corporate.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/company/bouygues-immobilier/](https://www.linkedin.com/company/bouygues-immobilier/)



Februari 2023 • Groupe Bouygues • Ontwerp en realisatie: TERRE DE SIENNE • Vertaling: Jonkers & Partners • Drukwerk: DEJA LINK (Seine-Saint-Denis) • Papier afkomstig uit duurzaam beheerde bossen.

Op de omslag: Systecon, een Amerikaanse dochteronderneming van Equans, is al meer dan vijftig jaar gevestigd in West Chester, een buitenwijk van Cincinnati. In deze fabriek vervaardigen medewerkers modulaire oplossingen voor verwarming, ventilatie en airconditioning op maat.

Fotocredits en illustraties: C. Abad (p. 22) ; J. Basile (p. 4) ; F. Berthet (p. 24) ; Bouygues Telecom (p. 19) ; V. Breton (p. 27) ; D. Cocatrix (p. 13, p. 27) ; Colas (p. 21) ; J. Cresp (omslag, p. 12, p. 17, p. 20, p. 26) ; A. Da Silva (p. 26, p. 27) ; C. Dubois / TFI / Quad Drama (p. 18) – EDF UK (p. 14) ; Equans (2e blz. van de omslag) ; A. Février (p. 2, p. 26, p. 27) ; J. Ghiscano (p. 27) ; F. Joubert (p. 10) ; R. Klohs photographie (p. 23) ; J-F. Labat (p. 26) ; S. Loubaton (p. 1, p. 22, p. 26, p. 27) ; J. Lutt / Capa Pictures (p. 26, p. 27) ; G. Pavarini (p. 16) ; F. Roelants / TFI (p. 27) ; P. Taylor (p. 8) ; G. Turner (p. 15)



#### COLAS

1 rue du Colonel Pierre Avia  
F-75015 Paris  
Tel.: +33 (0)1 47 61 75 00  
[colas.com](http://colas.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/company/colas](https://www.linkedin.com/company/colas)

#### EQUANS

49-51 rue Louis Blanc  
92400 Courbevoie  
[Contact-media@equans.com](mailto:Contact-media@equans.com)  
[equans.com](http://equans.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/company/equans](https://www.linkedin.com/company/equans)

#### TF1

1 quai du Point du jour  
F-92656 Boulogne-Billancourt cedex  
Tel.: +33 (0)1 41 41 12 34  
[groupe-tf1.fr](http://groupe-tf1.fr)  
LinkedIn: [linkedin.com/company/grouptf1/](https://www.linkedin.com/company/grouptf1/)

#### BOUYGUES TELECOM

37-39 rue Boissière  
F-75116 Paris  
Tel.: +33 (0)1 39 26 60 33  
[corporate.bouyguestelecom.fr](http://corporate.bouyguestelecom.fr)  
LinkedIn: [linkedin.com/company/bouygues-telecom/](https://www.linkedin.com/company/bouygues-telecom/)

