

A close-up photograph of a young girl with dark, curly hair. She has her eyes closed and a slight smile, appearing to be smelling a bouquet of yellow and white flowers held in her hands. She is wearing a dark blue turtleneck sweater. The background is a bright, sunny outdoor setting with blurred greenery and a blue sky.

Rapport annuel
2008





Table des matières

Les faits marquants de 2008	P. 4
Lettre du Président	P. 6
Lettre du CEO	P. 7
Le monde des télécoms	P. 8
La stratégie de Mobistar	P. 10
La marque Mobistar et la stratégie marketing	P. 12
Distribution et service aux clients	P. 14
Marché résidentiel	P. 16
Business Mobility	P. 18
Réseau et opérations	P. 20
Ressources humaines	P. 22
Responsabilité sociétale	P. 24
Management et contrôle	P. 26
Informations sur l'action	P. 28
Glossaire	P. 30

Les faits marquants de 2008

Mobistar Communication Suite pour les clients résidentiels

Début 2008, Mobistar a introduit sur le marché l'offre Communication Suite, qui permet aux clients d'accéder à de nombreux services au travers d'une interface unique : un service e-mail Mobistar accessible sur le PC ou le GSM via Orange World, l'envoi de SMS et MMS depuis son PC, un agenda, un carnet d'adresses unique... Mobistar Communication Suite est accessible à tous les clients résidentiels (ADSL et/ou téléphonie mobile).

Essor de la télévision mobile via Orange World

Orange World, le portail mobile de Mobistar, a considérablement étoffé son contenu Mobile TV en signant de nouveaux accords avec le groupe RTL (RTL-TVi et Plug RTL), les chaînes Eurosport, Ciné FX (films de science-fiction) et AB Moteurs (sports automobiles). A fin 2008, une trentaine de chaînes étaient disponibles sur Mobile TV.

Première campagne lenticulaire

Recourant à la technologie d'impression lenticulaire de JCDecaux Innovate, qui crée l'illusion du mouvement, la campagne outdoor pour BestDeal, concentrée sur Bruxelles et Anvers, a été une première mondiale en format 38 m². Deux visuels Mobistar « Je reste » et « Mais je pars quand je veux » se présentaient alternativement aux automobilistes ou aux piétons suivant l'angle selon lequel ils regardaient l'affiche. L'image en mouvement est venue soutenir le concept créatif de la campagne.

TempoMusic DJ Contest : contrat discographique mobile

Mobistar a lancé, en partenariat avec Universal Music et la banque ING, le premier concours DJ en ligne via le site www.tempomusic.be. Ce concours a attiré 429 participants : DJ amateurs, producteurs semi-professionnels ou talents méconnus ont téléchargé leurs œuvres sur le site. La finale, qui s'est tenue le 12 octobre 2008, a consacré la victoire des Dead Disco Drivers, qui décrochent ainsi le premier contrat discographique mobile proposé par Universal Music.

Commercialisation exclusive de l'iPhone3G

Lancé le 11 juillet 2008 par l'organisation d'une vente nocturne au Mobistar Center de l'avenue de la Toison d'Or, à Bruxelles, l'iPhone3G d'Apple est le produit de téléphonie mobile qui a suscité le plus d'engouement au cours de l'année écoulée. Mobistar en détient la commercialisation exclusive sur le marché belge. Grâce au lancement très réussi de l'iPhone3G, Mobistar a confirmé son leadership dans le segment des smartphones.

Lancement de One Office Full Pack

Avec One Office Full Pack, Mobistar est le premier opérateur qui répond aux besoins en télécommunication des indépendants et des petites entreprises en leur proposant un plan tarifaire unique combinant la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et l'Internet à haut débit. Cette offre innovante et compétitive, disponible en sept formules différentes selon les besoins, permet au client d'économiser jusqu'à 30 % de son budget télécoms, tout en lui offrant un surcroît de productivité.

Mobistar Messenger by Windows Live : le chat sur GSM

Mobistar a lancé, en collaboration avec Microsoft, le service Windows Live Messenger sur le GSM. C'est le premier service « cobrandé » lancé dans le cadre de l'alliance stratégique entre Microsoft et le groupe France Télécom, maison mère de Mobistar. Mobistar Messenger by Windows Live fonctionne grâce à une application mobile à installer sur son GSM. Celle-ci permet aux clients Mobistar de retrouver leurs contacts Messenger et de chatter avec eux depuis leur GSM.



Commercialisation de mini-PC

Poursuivant sa stratégie de rendre l'Internet accessible au plus grand nombre, Mobistar a démarré la commercialisation de mini-PC dans les Mobistar Centers. Le mini-PC le plus abordable est l'Asus Eee PC 701SD, doté d'un système d'exploitation Linux et d'une interface client très simple. Plus sophistiqué, le mini-PC HP2133 est fourni avec un système d'exploitation Windows XP Home Edition et davantage de mémoire. Ces mini-PC sont proposés avec ou sans accès Internet. Leur lancement a été une réussite incontestable.

Baisse des tarifs de roaming pour les utilisateurs professionnels

Mobistar a diminué jusqu'à 50 % les tarifs de roaming pour les utilisateurs professionnels. Grâce à l'option Roaming Fleet, les collaborateurs d'une même entreprise qui séjournent à l'étranger peuvent s'appeler par GSM pour un prix identique à celui des appels entrants sur leur téléphone mobile. Avec l'option Roaming Fleet, Mobistar est le premier opérateur belge à étendre le concept fleet aux tarifs de roaming pour les utilisateurs professionnels.

Mobistar actionnaire à 100 % de VOXmobile

Le 12 novembre 2008, le Conseil d'Administration de Mobistar a décidé de procéder au rachat des 10 % d'actions de l'opérateur luxembourgeois VOXmobile qu'il ne détenait pas encore. Le montant de l'opération s'est élevé à 6 675 000 euros. En mai 2007, Mobistar avait acquis 90 % des actions de VOXmobile et disposait d'une option d'achat sur les 10 % restants, arrivant à échéance en mai 2010. Cette option a été exercée de manière anticipée afin d'accélérer l'intégration complète de l'entreprise et de maximiser les synergies entre les deux opérateurs.

Lettre du Président

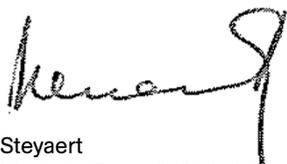
La crise de confiance qui a accablé les marchés boursiers et l'économie dans son ensemble est allée crescendo durant l'année 2008. Dans ce contexte difficile, je tiens, en ma qualité de Président du Conseil d'Administration, à témoigner ma reconnaissance à toutes les parties prenantes de Mobistar : nos fournisseurs, nos clients, nos actionnaires et, surtout, l'ensemble de nos collaborateurs. Je salue ici leur fidélité et leur contribution positive à la réalisation de nos objectifs.

Confronté à un environnement concurrentiel très agressif et à une pression régulatrice continue, Mobistar a enregistré des résultats meilleurs qu'escomptés pour l'exercice 2008, avec un chiffre d'affaires consolidé en hausse de 1,5 % par rapport à 2007 et un bénéfice net par action en légère progression. La marge d'EBITDA est restée stable, à 41 % du chiffre d'affaires de la téléphonie. Ces résultats sont le fruit d'une stratégie ambitieuse et d'investissements conséquents sur les plans technologique et commercial.

Entre le 2 janvier 2008 et le 2 janvier 2009, le cours du titre Mobistar est resté stable, en tenant compte de la distribution du dividende et de la réduction de capital. Durant l'exercice écoulé, nos actionnaires ont bénéficié de la redistribution de près de 600 millions d'euros. En accord avec sa décision du 4 février 2009, le Conseil d'Administration de Mobistar proposera, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2009, le paiement d'un dividende ordinaire de 2,90 euros par action. Ce dividende sera versé à partir du 15 mai 2009. Un dividende extraordinaire de 1,65 euro par action sera versé à partir du 14 août 2009.

Mobistar n'aurait pu consolider ses positions sur un marché aussi tourmenté sans l'investissement personnel et la motivation de chacun de ses collaborateurs. Qu'ils en soient tout particulièrement remerciés. Tant les team members que l'équipe de management ont redoublé d'efforts pour permettre à Mobistar d'aller de l'avant. Le Comité exécutif, largement remanié en 2008, est prêt à affronter les nouveaux défis qui se profilent à l'horizon 2009 : saturation et consolidation du marché, convergence accrue, nouvelles mesures de régulation européennes, le tout dans un contexte de récession. Au nom du Conseil d'Administration, je souhaite exprimer ma reconnaissance à l'ensemble du Comité exécutif pour les réalisations de 2008, supérieures aux attentes, et saluer tout particulièrement le travail de Benoit Scheen durant la première année de son mandat de CEO.

Le Conseil d'Administration aborde cette nouvelle année avec confiance car l'entreprise dispose de tous les atouts nécessaires pour poursuivre sa croissance et affirmer son leadership technologique.



Jan Steyaert
Président du Conseil d'Administration



Lettre du CEO

Ce premier exercice en ma qualité de Chief Executive Officer s'est clôturé sur des performances remarquables, compte tenu du climat économique et de la concurrence exacerbée sur le marché de la téléphonie mobile. Grâce à une politique volontariste, de nouveaux produits innovants et un réseau à la pointe de la technologie, Mobistar a porté sa part de marché en valeur (value share) à 34,6 % au 31 décembre 2008.

Dans notre cœur de métier, la stratégie mobility centric, qui s'est encore affinée en 2008, a pleinement porté ses fruits. Au 31 décembre 2008, Mobistar totalisait 3 818 291 clients actifs en téléphonie mobile (clients MVNO et VOXmobile inclus), soit une augmentation de 7,1 % par rapport à la fin 2007. Nous avons réussi à attirer 253 872 nouveaux abonnés nets, une performance très appréciable dans un marché affichant un taux de pénétration de 105 % à la fin 2008.

Les usages classiques de la téléphonie mobile (minutes d'appels et SMS) ont affiché une nette progression en 2008, mais Mobistar réalise aussi une percée significative dans de nouveaux créneaux du marché. Grâce à des accords de partenariat avec des acteurs internationaux comme Microsoft ou Apple, nous avons conquis le leadership en multimédia mobile. La distribution d'une gamme complète de smartphones (dont l'iPhone3G d'Apple) et le lancement de mini-PC dans les Mobistar Centers ont contribué à consolider nos positions. Le succès d'Internet Everywhere et Business Everywhere, qui ont franchi le cap des 46 827 abonnés à la fin 2008, confirme que la tendance nomade est de plus en plus plébiscitée par les utilisateurs. La stratégie marketing et la politique de marque de Mobistar sont entièrement tournées vers ces « expériences de mobilité » individuelles et émotionnelles.

Mobistar a également lancé des produits innovants sur le marché professionnel. Alors que One Office Voice Pack a consolidé son succès en 2008, One Office Full Pack a permis d'accentuer la convergence en proposant aux indépendants et aux petites entreprises un plan tarifaire unique pour la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et l'Internet à haut débit. Parallèlement, Mobistar a diminué jusqu'à 50 % les tarifs de roaming pour les utilisateurs professionnels, grâce à l'option Roaming Fleet.



Mobistar a, par ailleurs, conforté son avance en communication Machine-to-Machine : en 2009, nous deviendrons le centre de compétence mondial du groupe France Télécom dans ce domaine. Cette diversification de l'offre de produits et services permet à Mobistar de limiter d'année en année l'impact négatif sur son chiffre d'affaires des mesures de régulation imposées par l'Union européenne en téléphonie mobile.

Malgré les contraintes du marché et le contexte de récession en Europe, 2009 se présente sous de bons auspices pour Mobistar, qui entend consolider à la fois ses positions sur le marché et ses performances financières. Grâce à l'acquisition des 10 % restants du capital de VOXmobile, de nouvelles synergies porteuses de valeur ajoutée vont être mises en place entre les deux opérateurs. Poursuivant une stricte politique de contrôle des coûts, la consolidation de son offre dans les différents segments du marché et le renforcement de ses canaux de distribution directs et exclusifs, le Comité exécutif continuera à faire évoluer la société pour la préparer au mieux aux exigences du monde de demain. Solidité, efficacité, souplesse et éthique sous-tendent cette politique.

Benoit Scheen
Chief Executive Officer

Le monde des télécoms

A la suite de diverses opérations de rachat, la concurrence s'est particulièrement durcie sur le marché de la téléphonie mobile en 2008. La pression régulatrice continue, quant à elle, à avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires global de Mobistar, mais moindre d'année en année grâce à l'élargissement de son offre.

L'environnement concurrentiel

• Un taux de pénétration supérieur à 100 %

Le taux de pénétration de la téléphonie mobile a franchi le cap des 100 % en 2008, ce qui signifie concrètement qu'un nombre croissant de personnes détient plus d'un GSM. A fin décembre, ce taux était de 105 %. Il en résulte une compétition toujours plus féroce entre opérateurs, dans un environnement de plus en plus contraignant sur le plan réglementaire.

• La bataille des offres combinées

Tant les opérateurs mobiles que les opérateurs fixes ont développé, en 2008, une politique commerciale très agressive axée sur les offres combinées (triple play, voire quadruple play alliant téléphone mobile, téléphone fixe, ADSL et télévision). La stratégie sous-tendant ces actions commerciales est la rétention des clients existants, qui deviennent le cœur de cible de la plupart des opérateurs. La pression sur les prix qui en découle profite indiscutablement aux consommateurs.

• Une nouvelle vague de consolidations sur le marché global des télécoms

Plusieurs opérations de rachat ont ponctué l'année 2008, permettant une intégration verticale plus poussée de certains opérateurs et l'élargissement de leurs parts de marché (entre autres via de nouveaux canaux de distribution). Il en résulte une diminution du nombre d'acteurs alternatifs sur le marché. A la suite de certaines opérations d'acquisition, la concurrence s'est particulièrement durcie, en 2008, sur le marché professionnel.

La pression réglementaire

• Pas de prolongation tacite de la licence 2G

Fin novembre 2008, Mobistar a été officiellement informé par l'IBPT et le Ministre de l'Entreprise et de la Simplification qu'il n'y aura pas de prolongation tacite de sa licence 2G, valide jusqu'au 27 novembre 2010. Le Ministre et l'IBPT ont annoncé un renouvellement possible de la licence jusqu'en juillet 2013, moyennant des conditions financières à déterminer dans un arrêté royal.

Mobistar considère que les décisions de l'IBPT et du Ministre se heurtent, entre autres, aux principes de bonne administration, de proportionnalité et de non-discrimination. Dès lors, fin décembre, Mobistar a initié des actions en justice devant le Conseil d'Etat et la Cour d'Appel de Bruxelles pour demander la suspension et l'annulation de ces décisions.

• Double baisse des tarifs MTR

En décembre 2007, l'Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications (IBPT) avait arrêté les tarifs de terminaison mobile (MTR) des trois réseaux mobiles nationaux pour la période du 1er février au 30 juin 2008. Les opérateurs avaient contesté la décision de l'IBPT et la Cour d'Appel de Bruxelles a suspendu celle-ci le 4 avril 2008. En conséquence de quoi, l'IBPT a pris une nouvelle décision de baisse des tarifs MTR en date du 29 avril 2008 : celle-ci prévoit une asymétrie plus grande entre opérateurs et reprend ainsi les principes énoncés dans la décision antérieure du 11 août 2006. Ces nouvelles baisses sont intervenues en mai et en juillet 2008.

La décision complémentaire de l'IBPT pénalise moins fortement Mobistar sur le plan financier, mais la diminution des tarifs de terminaison mobile n'en continue pas moins de peser sur le revenu mensuel moyen par client (ARPU), au même titre que la baisse des tarifs de roaming.



Les trois opérateurs mobiles ont attaqué cette décision du 29 avril 2008 devant la Cour d'Appel, en invoquant les mêmes arguments que ceux avancés dans la procédure juridique contre la décision du 11 août 2006. Les actions contre ces deux décisions ont été jointes. Un jugement de la Cour d'Appel peut être attendu au cours du premier semestre 2009.

• Nouvelle diminution des tarifs de roaming

Mobistar a implémenté au 1er août 2008 la deuxième diminution des tarifs de roaming (tarifs applicables aux appels entrants et sortants à l'étranger, ainsi qu'aux services de gros que se facturent les opérateurs entre eux), imposée par la réglementation européenne. Une première baisse avait eu lieu le 1er août 2007.

• Service universel : la Cour de Justice européenne saisie

Début 2008, Mobistar a contesté, au même titre que d'autres opérateurs, certaines modalités du système de compensations prévu en faveur de Belgacom dans le cadre des tarifs sociaux pour personnes à faibles revenus. Dans un arrêt du 1er septembre 2008, la Cour Constitutionnelle a décidé de poser une question préjudicielle à la Cour de Justice des Communautés européennes concernant la conformité du système de compensations avec le droit communautaire. Cette juridiction a également été saisie en septembre 2008 par la Commission européenne, qui estime que certaines dispositions de la loi belge contreviennent aux règles européennes. Cette action fait

suite à une plainte déposée par Mobistar et la plupart des opérateurs alternatifs auprès de la Commission.

• Normes d'émission des ondes électromagnétiques

Mobistar et les autres opérateurs mobiles regroupés au sein du GOF (GSM Operators Forum) avaient contesté devant la Cour Constitutionnelle l'ordonnance bruxelloise de mars 2007 prévoyant de limiter fortement la puissance des ondes électromagnétiques émises par les antennes relais des opérateurs GSM. Les opérateurs contestaient, entre autres, la compétence exclusive de la Région bruxelloise pour fixer des normes de santé. La Cour Constitutionnelle a rendu un arrêt dans cette affaire le 15 janvier 2009 par lequel elle rejette le recours en annulation des opérateurs mobiles, en considérant, entre autres, que les Régions sont autorisées à imposer des limites aux émissions des antennes GSM. Dans la mesure où l'ordonnance de la Région bruxelloise prévoit de limiter les émissions à 3 V/mètre, les opérateurs devront fortement augmenter le nombre d'antennes relais pour garantir la qualité du réseau.

• Abus de position dominante

En mai 2007, le Tribunal de Commerce de Bruxelles avait désigné deux experts dans le cadre de la procédure pour abus de position dominante opposant Mobistar et Base à Proximus. La communication du rapport des experts peut être attendue au cours du premier semestre 2009.



La stratégie de Mobistar

Le marché de la téléphonie mobile, parvenu à maturité, affronte une vive concurrence et une forte pression régulatoire. Face à ces défis, Mobistar a continué à privilégier la substitution dans le segment résidentiel et a approfondi sa politique de convergence sur le marché professionnel.

Il a également choisi de se différencier par une offre de plus en plus personnalisée, axée sur les expériences de mobilité.

Affronter un environnement sous pression

Afin de se doter des meilleures armes pour poursuivre sa croissance dans un marché extrêmement tendu, Mobistar a continué à affiner sa stratégie en 2008.

L'opérateur place la mobilité – individuelle, émotionnelle - au cœur de sa stratégie. Il considère cette mobilité comme un état d'esprit, l'objectif étant d'offrir au client tous les outils et services de commercialisation lui permettant d'accéder sans contrainte aux contacts, informations, canaux de communication et divertissements qu'il recherche. Cela se traduit par la possibilité pour un individu, les membres d'une famille, les collaborateurs d'une entreprise, de se connecter partout et n'importe quand à Internet avec un téléphone ou un PC.

• Favoriser la substitution

Dans le segment résidentiel, l'opérateur a poursuivi sa politique de substitution, encourageant les clients à remplacer le téléphone fixe par le téléphone mobile. Le succès de produits tels que AtHome ou Internet Everywhere confirme la pertinence de ce choix stratégique.

La convergence se confirmant, l'opérateur a, par ailleurs, lancé de nouveaux produits comme Monster Pack ou Mobistar ADSL Max6 + Voice. Ce dernier couple son offre ADSL à la téléphonie fixe pour un tarif très concurrentiel.

• Répondre au besoin de convergence

Mobistar répond également au besoin de convergence du marché business. Il a lancé successivement, en 2007 et 2008, One Office Voice Pack couplant le fixe et le mobile et One Office Full Pack offrant un plan tarifaire unique qui combine le fixe, le mobile et l'Internet à haut débit.

• Privilégier les alliances stratégiques

S'inscrivant dans la politique des années antérieures, Mobistar compte renforcer, en 2009, sa présence sur le marché au travers de partenariats stratégiques, par exemple avec des acteurs de la distribution, des fournisseurs de contenu ou d'autres opérateurs. Il souhaite aussi prolonger des partenariats existants.

• Se différencier de la concurrence

Des offres personnalisées

Mobistar cherche à répondre aux besoins particuliers de ses clients en segmentant son offre. L'opérateur a été le premier à concevoir des produits spécifiquement adaptés aux familles. TempoMusic est devenu une référence auprès des jeunes. Le segment entreprises est, lui aussi, privilégié.

Une communication élargie

Mobistar conçoit la communication dans son sens le plus large et son offre de services dépasse la simple téléphonie mobile. La part du multi-média et des données mobiles acquiert une importance croissante dans son chiffre d'affaires. L'information et le divertissement sont des segments appelés à se développer de manière considérable dans un futur proche.





Une cohérence stratégique qui porte ses fruits

La croissance de la base clients confirme le succès de l'approche « mobility centric » de Mobistar. A fin décembre 2008, Mobistar totalisait 3 818 291 clients actifs en téléphonie mobile (clients MVNO et VOXmobile inclus), soit une augmentation de 7,1 % par rapport à la fin 2007. L'approche segmentée via les MVNO reste un succès et a permis d'enregistrer 139 049 nouveaux clients en un an. A fin décembre 2008, Mobistar comptait 345 154 clients MVNO via ses partenaires Telenet et Lycamobile.

Malgré un contexte économique particulièrement difficile, Mobistar a encore accru sa part de marché en valeur (value share) : celle-ci a atteint 34,6 % à fin décembre 2008.

VOXmobile : 100 % Mobistar

Le 12 novembre 2008, le Conseil d'Administration de Mobistar a décidé de procéder au rachat des 10 % d'actions de l'opérateur luxembourgeois VOXmobile qu'il ne détenait pas encore. Le montant de l'opération s'est élevé à 6 675 000 euros.

En mai 2007, Mobistar avait acquis 90 % des actions de VOXmobile et disposait d'une option d'achat sur les 10 % restants, arrivant à échéance en mai 2010. Il a été décidé, de commun accord avec les actionnaires de VOXmobile, d'exercer cette option de manière anticipée afin d'accélérer l'intégration complète de l'entreprise et de maximiser les synergies entre les deux opérateurs. VOXmobile se retrouve ainsi mieux armé contre la concurrence croissante sur le marché luxembourgeois.

La marque Mobistar et la stratégie marketing

Mobistar se positionne comme un acteur majeur de l'Internet mobile, promis à un développement considérable. La stratégie marketing est entièrement tournée vers la réalisation de ces besoins nouveaux, mais répond également à la croissance régulière des usages classiques de la téléphonie mobile, une croissance particulièrement forte en 2008.

Consolider l'ADN de la marque Mobistar

- **Cohérence globale entre la communication, la marque et les produits**

Au cours de l'année 2008, Mobistar a fait évoluer sa communication, sa stratégie de marque et ses campagnes commerciales pour créer un univers parfaitement cohérent et fortement différencié par rapport à la concurrence. La colonne vertébrale de cette stratégie est la mobilité totale, plébiscitée par le marché. Pour l'appuyer, Mobistar a pu capitaliser sur le logo « Love, Work, Play », lancé en 2007 et clairement identifié par les consommateurs : celui-ci affichait un taux de reconnaissance de 78 % en avril 2008, quatorze mois seulement après son lancement.

Une enquête réalisée auprès de ses clients, durant l'été 2008, a conforté le positionnement novateur de Mobistar et les valeurs qui le sous-tendent (liberté, réalisation de soi, ouverture sur le monde). Ce repositionnement a pris corps, en septembre 2008, dans une importante campagne de marque 360°, différenciée selon les médias et les publics-cibles.

- **Des campagnes produits orientées vers la mobilité**

La marque Mobistar remodelée est plus que jamais en cohérence totale avec les produits : les « expériences de mobilité » mises en scène dans les campagnes produits renforcent la reconnaissance de la marque et stimulent, dans le même temps, l'attrait pour les produits Mobistar.

Plusieurs campagnes de promotion, avec de larges volets centrés sur le Web et le marketing expérientiel, sont venues soutenir cette approche et ont boosté les ventes de AtHome, Internet Everywhere ou encore TempoMusic, tout en consolidant le lien émotionnel



avec Mobistar. L'iPhone3G a lui aussi bénéficié d'un lancement innovant au cours de l'été 2008, avec une accroche particulière dans les aéroports et les grandes gares du pays. Cette campagne s'est poursuivie jusqu'à la fin de l'année.

La créativité fut également au rendez-vous dans le segment professionnel, avec une nouvelle campagne en radio et sur le Web pour la gamme One Office, qui a consolidé le positionnement d'opérateur global de Mobistar sur le marché B2B.

Mobistar poursuivra la même stratégie en 2009 afin de consolider encore la relation de proximité et de confiance qui lie l'opérateur à ses clients.

La vie numérique dans la main des clients et au cœur de la stratégie marketing

• Leadership dans les smartphones

Lancé le 11 juillet 2008 par un événement très médiatisé (l'organisation d'une vente nocturne au Mobistar Center de l'avenue de la Toison d'Or, à Bruxelles), l'iPhone3G d'Apple est le produit de téléphonie mobile qui a suscité le plus d'engouement au cours de l'année écoulée. En septembre, après le lancement du LG Diamond et de l'iPhone3G, Mobistar a également commercialisé en exclusivité le Samsung Omnia. Ces lancements s'intègrent parfaitement dans la stratégie de Mobistar, qui proposait déjà une solution mobile intégrée BlackBerry ou Microsoft. L'opérateur s'adapte ainsi le leadership dans le segment des smartphones.

• L'Internet accessible au plus grand nombre

Au travers de ses formules avantageuses d'accès à l'Internet, Mobistar a pour ambition de rendre les télécommunications accessibles au plus grand nombre. La Belgique accuse, en effet, un certain retard en matière de pénétration du haut débit par rapport à d'autres pays européens. À côté de sa gamme de smartphones, Mobistar a démarré avec succès, en 2008, la commercialisation de deux modèles de mini-PC dans l'ensemble des Mobistar Centers, supportée par des offres ADSL et Internet Everywhere particulièrement attractives.

• Explosion du trafic de données mobiles

En 2008, le trafic de données sur les réseaux de téléphonie mobile a explosé en Belgique comme dans le monde entier. Mobistar a fortement contribué à cette évolution en favorisant les multiples usages de l'Internet mobile.

Relifté en 2007, le portail mobile Orange World a encore élargi sa palette de services en 2008 afin de répondre aux besoins des différents profils d'utilisateurs, qu'ils soient Love, Work ou Play. Il a totalisé, en 2008, près de 300 000 utilisateurs actifs par mois.

En juillet 2008, Mobistar a lancé, en collaboration avec Microsoft, le service Windows Live Messenger sur le GSM. C'est le premier service « cobrandé » lancé dans le cadre de l'alliance stratégique entre Microsoft et le groupe France Télécom, maison mère de Mobistar.

• Forte hausse des transactions m-banxafe

Quoique relativement lent à se développer sur le marché belge, le mobile banking rencontre un intérêt de plus en plus grand auprès des clients de Mobistar. Le nombre total d'opérations m-banxafe (Banksys), qui va de la consultation de son solde bancaire au paiement sécurisé, a crû de 44 % entre 2007 et 2008.

• Partenariats dans le marketing mobile

En septembre 2008, Mobistar a lancé une action conjointe avec la société Pumbby afin de promouvoir la publicité mobile auprès de ses clients. Après inscription sur Orange World ou sur le site www.tempomusic.be, les clients de Mobistar reçoivent de la publicité sur leur GSM en échange d'un gain financier. Via le portail Pumbby, ils peuvent ensuite transformer ce gain en cartes prépayées, en tickets de cinéma ou autres produits culturels, ou en demander le transfert sur un compte bancaire.

• TempoMusic : avantages exclusifs et reconnaissance de la marque

En partenariat avec Universal Music, Mobistar avait été le premier opérateur à lancer, en février 2006, une carte rechargeable combinant téléphonie mobile, musique et services multimédia. À fin 2008, TempoMusic a franchi la barre des 730 021 clients.

Les clients TempoMusic ont bénéficié, en 2008, de plusieurs avantages exclusifs. Les deux événements musicaux les plus marquants furent les showcases d'Amy Macdonald et Martin Solveig.

Le lancement par Renault de la Twingo TempoMusic, une série limitée destinée au marché belge, a constitué une fabuleuse reconnaissance de la marque TempoMusic, et de Mobistar comme leader du marché des jeunes en Belgique.

• Mobistar est l'opérateur mobile « le plus cool »

Pour la troisième année consécutive, MTV Networks Belgique a sondé les jeunes pour désigner les marques les plus cool de l'année. Ce sondage a été réalisé par le bureau d'études de marché InSites Consulting auprès de 1 778 Belges de 13 à 29 ans. Mobistar a été élu « Coolest Mobile Phone Operator », devant MTV Generation et Proximus.



Distribution et service aux clients

Au travers de canaux de distribution exclusifs, Mobistar répond de manière optimale aux besoins de chaque type de consommateur. Les Mobistar Centers ont poursuivi leur croissance en 2008 et le succès de la vente en ligne s'est confirmé.

Distribution multi-canaux

- **La première enseigne télécoms**

Avec 154 magasins détenus en propre ou franchisés à la fin 2008, Mobistar Center confirme son leadership sur le marché de la distribution télécoms. Totalisant quelque 750 000 GSM vendus au cours de l'année écoulée, la chaîne s'adjuge 18 % de part de marché.

Mobistar, qui détient l'exclusivité de la commercialisation de l'iPhone3G d'Apple sur le marché belge, a lancé ce produit avec succès en juillet 2008 : ses chiffres de vente ont largement dépassé les prévisions. Le lancement de l'iPhone3G a également boosté les ventes de GSM à écran tactile des autres marques, contribuant à soutenir les chiffres de la distribution dans un environnement économique morose.

Mobistar a, par ailleurs, réalisé une très belle opération de lancement de deux mini-PC (netbook PC) dans les Mobistar Centers, se profilant ainsi



comme le premier opérateur mobile soucieux de démocratiser l'acquisition d'ordinateurs portables permettant un accès aisé à Internet. Parallèlement, Internet Everywhere, l'un des produits-phares de Mobistar, a poursuivi sa progression.

Mobistar a ouvert 4 nouveaux points de vente propres en 2008, portant leur nombre total à 31. L'objectif est de bâtir un réseau d'environ 200 Mobistar Centers (propres et franchisés) à la fin de l'année 2009.

• De nouveaux points de vente ICT

Mobistar a poursuivi, en 2008, l'optimisation de son réseau de distribution grand public. Parallèlement aux quelque 6 000 points de vente écoulant principalement des cartes rechargeables, Mobistar a noué une collaboration avec une centaine de points de vente ICT (Exellent IT, Connect IT, Didi Trade, ...) pour la distribution de ses produits Internet (connexion ADSL et Internet Everywhere).

• Progression de la vente en ligne

La gamme de produits Mobistar vendus par Internet a continué de s'élargir en 2008, avec le lancement des mini-PC et le développement de la gamme de smartphones. Le succès de la vente en ligne ne se dément pas et Mobistar, qui considère celle-ci comme straté-

gique dans le cadre de sa distribution multi-canaux, continuera à investir dans ce créneau en 2009.

A la fin 2008, ce département (vente, marketing, communication) mobilisait une équipe dédiée d'une dizaine de personnes.

Croissance du segment B2B

• Des relations personnalisées

Mobistar a poursuivi sa stratégie de développement dans le segment B2B, en mobilisant ses propres équipes pour les relations avec les grands comptes et son réseau d'agents indépendants sur le marché SoHo (Small office-Home office). Ces derniers sont des partenaires rigoureusement sélectionnés, avec lesquels Mobistar développe des relations à long terme.

En 2008, Mobistar a poursuivi la procédure de certification des agents indépendants initiée un an plus tôt. Aujourd'hui plus de 75 % de la force de vente externe est certifiée. Un programme de formation a, par ailleurs, appuyé le développement des nouvelles offres « triple play ».

• Un réseau de Business Solutions Partners

Mobistar a initié la mise sur pied d'un réseau de Business Solutions Partners, capables de fournir des solutions complètes en matière de télécoms. Un premier contrat a été signé avec Business Com et EuroSys en 2008. L'année 2009 s'annonce bien grâce à un nouveau partenariat avec le groupe TelelinQ qui vient d'être signé.

Approche « customer centric »

• Optimiser les modes de fonctionnement

Mobistar a stabilisé, en 2008, les plans d'action initiés les deux années précédentes en matière d'externalisation de certaines activités opérationnelles et de support. A fin 2008, environ 60 % des services aux clients étaient outsourcés.

En 2009, Mobistar entend consolider son approche « customer centric » en optimisant les modes de fonctionnement des différents canaux de distribution et de l'ensemble des services rendus aux clients.

• Contact centers : une activité intense

En 2008, les contact centers de Mobistar ont enregistré 3 811 680 appels entrants, 1 972 000 appels sortants et 675 919 e-mails et courriers reçus. Près de 16 500 000 millions de factures ont été établies durant l'année.

Marché résidentiel

En 2008, Mobistar a poursuivi la différenciation de son offre suivant les besoins des particuliers. L'opérateur a également étoffé son portefeuille afin de rencontrer les exigences accrues de mobilité, tant en téléphonie qu'en services data. Cette approche centrée sur la « mobilité totale » et la politique de segmentation ont joué un rôle prépondérant dans le succès commercial de Mobistar.

Vers une mobilité totale

• Les fruits de la segmentation

En téléphonie, Mobistar a développé pour chaque segment du marché résidentiel une offre de produits et des promotions pertinentes. L'ambition est de fournir une solution adéquate à n'importe quel utilisateur, selon ses besoins de mobilité et en fonction de son cycle de vie. Cette politique permet de fidéliser les clients sur des durées plus longues. Le nombre de nouveaux contrats signés en 2008 est très élevé.

Le bien-fondé de la segmentation se manifeste également au travers du succès permanent de TempoMusic, qui confirme son leadership auprès du segment « jeunes » et jouit d'une véritable reconnaissance de marque.

• Mobistar AtHome

Sur le marché résidentiel, la substitution du fixe par le mobile s'est poursuivie en 2008. La formule AtHome, lancée en 2007, totalisait 124 582 clients à la fin 2008.

• Mobistar Monster Pack

Produit-phare de l'année 2008, le Monster Pack de Mobistar, lancé en septembre, confirme la tendance « mobility centric » et le besoin de convergence. Cette solution globale offre au client une véritable expérience de mobilité puisqu'elle permet, à partir de 14 euros par mois, de téléphoner et d'envoyer des SMS via le GSM, de téléphoner de manière quasi illimitée depuis son domicile vers des lignes fixes en Belgique grâce à l'intégration de Mobistar AtHome, et d'avoir partout accès à l'Internet mobile grâce à Internet Everywhere. Le tout sans abonnement à une ligne fixe.

• Rester mobile à l'étranger

2008 fut la première année complète d'application de la première phase de réduction des tarifs de roaming imposée par la Commission européenne. La seconde phase a été mise en œuvre le 30 août 2008.

Dans ce contexte, Mobistar a poursuivi sa politique de développement de services et d'offres pour l'utilisation du mobile à l'étranger. L'option Favourite Country, lancée en juin 2008, offre 33 % de réduction dans le pays d'appel désigné par l'utilisateur. A partir du même mois, les tarifs d'utilisation de l'accès Internet à l'étranger ont été réduits significativement pour tous les clients, via des offres mensuelles, tant en Europe que dans le reste du monde.

Connecté partout et à tout moment

Mobistar a mis l'accent, en 2008, sur la mobilité individuelle et « émotionnelle ». Ce cap sera maintenu en 2009, y compris dans un contexte familial. L'opérateur a développé un plan d'actions qui doit conduire à l'élaboration d'offres taillées sur mesure pour répondre aux besoins de mobilité de chacun de ses clients, quels que soient le lieu, le moment ou l'environnement personnel.

• Mobistar Communication Suite

En mars 2008, Mobistar a introduit sur le marché la Communication Suite, qui permet d'accéder à de nombreux services au travers d'une interface unique : un service e-mail Mobistar accessible sur le PC ou le GSM via Orange World, l'envoi de SMS et MMS depuis le PC, un agenda...

• Mobile Mail&Surf Max

Pour les clients souhaitant s'assurer une mobilité absolue, Mobistar a lancé, en juillet 2008, Mobile Mail&Surf Max, un forfait data pour surfer via le GSM (2 GB pour 30 euros par mois). En 2008, plus de la moitié des ventes en mobile data a été réalisée grâce au Mobile Mail&Surf Max.



• Orange World

La transmission mobile de données a connu une croissance accélérée au cours du troisième trimestre 2008 grâce à une offre élargie de services. Cette offre centrée sur Orange World, le portail mobile de Mobistar, compte près de 300 000 utilisateurs mensuels actifs. Le contenu Mobile TV s'est enrichi d'événements sportifs et de fiction (les Jeux Olympiques en partenariat avec la RTBF/VRT; Eurosport & Eurosport2, AB Moteurs, Ciné FX). Le Music Store s'est étoffé en 2008 et compte désormais près de 1 million de titres disponibles. Depuis décembre 2008, les clients Mobistar ont également la possibilité de visionner les vidéos proposées par Dailymotion.

• Mobistar Messenger by Windows Live

En juillet 2008, Mobistar a lancé, en collaboration avec Microsoft, Mobistar Messenger by Windows Live. Ce service permet aux clients de retrouver leurs contacts Messenger et de chatter avec eux depuis leur GSM.

• Formules data pour l'iPhone3G

L'iPhone3G d'Apple a été l'un des produits vedettes de l'année 2008 en téléphonie mobile. Lancé le 11 juillet sur le marché belge, il a bénéficié d'un grand écho médiatique et a soutenu le positionnement de Mobistar comme opérateur global. L'iPhone3G s'intègre parfaitement dans la gamme des smartphones distribués par l'opérateur. Doté d'une interface particulièrement conviviale, il a contribué à augmenter significativement l'usage de l'Internet mobile.

Simultanément, trois nouvelles formules data sur mesure ont été proposées aux clients résidentiels : My30 for iPhone, My45 for iPhone et My60 for iPhone.

Simplifier l'accès à Internet

• Internet Everywhere

Le succès d'Internet Everywhere, lancé en 2007, a dépassé les attentes. Ce produit, qui a bénéficié de nouvelles offres en 2008, s'adresse aux personnes qui désirent utiliser occasionnellement l'Internet à un prix compétitif et aux personnes disposant déjà d'une connexion Internet chez eux, mais qui veulent aussi pouvoir surfer lorsqu'ils se déplacent. Les clients Internet Everywhere n'ont pas besoin de ligne fixe, mais surfent sur le réseau national EDGE ou le réseau 3G/HSDPA. Au 31 décembre 2008, la formule avait séduit plus de 46 000 personnes.

• Commercialisation de mini-PC

Mobistar assure la commercialisation de mini-PC (notebook PC) depuis la fin du mois d'octobre 2008. L'opérateur entend simplifier davantage l'accès à Internet en offrant des solutions aux personnes qui souhaitent une formule légère ou cherchent à disposer partout d'un accès à Internet. Le mini-PC le moins cher (199 euros) est l'Asus Eee PC 701SD, doté d'un système d'exploitation Linux et d'une interface client très simple. Plus sophistiqué, le mini-PC HP2133 est fourni avec un système d'exploitation Windows XP Home Edition et davantage de mémoire, au prix de 229 euros. Ces mini-PC sont vendus dans les Mobistar Centers, avec ou sans accès Internet.

Business Mobility

Mobistar contribue à améliorer la productivité des entreprises en leur assurant une meilleure mobilité opérationnelle. Celle-ci se traduit par des offres combinant le fixe, le mobile et l'Internet, permettant des communications gratuites entre employés.

Des solutions globales

• Mobistar One Office Voice Pack

Le succès de One Office Voice Pack, lancé en 2007, s'est confirmé en 2008. Cette offre convergente (voix fixe et voix mobile) assurant la gratuité des communications internes à l'entreprise au départ des postes fixes et des GSM, a séduit non seulement le marché SoHo (Small office-Home office), mais également celui des PME et des entreprises de plus grande taille. A fin décembre 2008, la formule One Office Voice Pack comptait 143 748 lignes actives.

• Mobistar One Office Full Pack

Les entreprises recherchent des solutions globales pour leurs besoins en télécommunication de base, mais aussi la simplicité : un contrat, une facture, un service clientèle, une personne de contact. Il ressort d'enquêtes que 77 % des entreprises souhaitent n'avoir qu'un seul fournisseur pour la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et l'Internet. Près de 90 % d'entre elles entendent aussi diminuer le budget global des télécommunications.

Pour répondre à ces besoins, Mobistar a lancé, en mai 2008, une solution offrant encore plus de convergence sur le marché SoHo. Avec One Office Full Pack, Mobistar est le premier opérateur à répondre aux besoins en télécommunications des indépendants et des petites entreprises en leur proposant un plan tarifaire unique combinant la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et l'Internet à haut débit. Cette offre innovante et compétitive, disponible en sept formules différentes selon les besoins, permet au client d'économiser jusqu'à 30 % de son budget télécoms, tout en lui offrant un surcroît de productivité.



Rester connecté en permanence

• Partenariats avec des acteurs prestigieux

Les offres spécifiques pour le marché professionnel alliant la téléphonie mobile traditionnelle à un usage simple de l'e-mail et de l'Internet ont connu une croissance de plus de 40 % en 2008. Déjà en position forte dans ce créneau du marché grâce à la solution mobile intégrée BlackBerry®, Mobistar a négocié de nouveaux partenariats avec des acteurs internationaux tels que Microsoft (Mobistar Messenger by Windows Live) et Apple (iPhone3G). Dans le cadre de la commercialisation de l'iPhone3G, Mobistar a lancé l'offre iPhone3G for Business qui permet aux professionnels pour un forfait de 25 euros par mois (hors TVA), de disposer d'un volume de données de 1 Go, d'une heure d'accès WiFi et d'une heure de temps d'appel.

• Roaming Fleet

En novembre 2008, Mobistar a diminué jusqu'à 50 % les tarifs de roaming pour les utilisateurs professionnels. Grâce à l'option Roaming Fleet, les collaborateurs d'une même entreprise qui séjournent à l'étranger peuvent s'appeler via leur mobile pour un prix identique à celui des appels entrants sur leur téléphone mobile à l'étranger.

L'option est activable sur chaque carte au sein d'un plan tarifaire professionnel et coûte 1,50 euro par carte et par mois. Ce tarif est d'application pour tous les appels entre collègues, à tout moment et indépendamment du réseau utilisé. Un tarif unique pour les appels mobiles entrants et sortants vers les collègues à l'étranger se révèle non seulement avantageux pour le client mais lui offre aussi davantage de mobilité et d'efficacité dans ses activités professionnelles.

Avec l'option Roaming Fleet, Mobistar est le premier opérateur belge à étendre le concept fleet aux tarifs de roaming pour les utilisateurs professionnels.

• Favorite Country

L'option Favorite Country, lancée en juin 2008, offre 33 % de réduction pour le pays d'appel choisi par l'utilisateur. Au Grand-Duché de Luxembourg, le prix de l'appel émis équivaut à celui de l'appel reçu.

Centre de compétence mondial sur le marché MaTMa

La mobilité est aussi fondamentale sur le marché de la communication entre machines, communément appelé MaTMa (Machine-To-Machine). Celui-ci a enregistré une croissance de plus de 35 % en 2008, grâce au développement de nouvelles applications. Avec près de 110 000 cartes installées, Mobistar reste le leader incontesté dans ce créneau.

Les machines requérant un monitoring possèdent une carte SIM leur permettant de recevoir et d'envoyer des informations via le réseau de Mobistar ou de l'un de ses partenaires. En 2008, comme les années antérieures, la demande a été particulièrement forte sur le marché des terminaux de paiement mobiles d'une part, dans le domaine des applications permettant le suivi des véhicules, des camions et de tout autre matériel roulant d'autre part.

En 2009, Mobistar deviendra le centre de compétence mondial du groupe France Télécom en matière de connectivité MaTMa. Cette décision aura un impact positif sur le chiffre d'affaires et l'emploi dans ce département.





Réseau et opérations

Mobistar a poursuivi, en 2008, l'implémentation d'une architecture de réseau de nouvelle génération et réalisé les analyses nécessaires à la mise en œuvre du plan triennal de modernisation de son architecture IT. Ce bond technologique permet à Mobistar de proposer à ses clients les meilleurs produits et services, tout en maîtrisant rigoureusement ses coûts.

Développement du réseau

- **Augmentation de capacités du réseau 2G**

En 2008, Mobistar a encore renforcé la couverture « deep indoor » de son réseau 2G. Entièrement sous standard EDGE, qui permet des applications multimédias, le réseau 2G a vu ses capacités fortement augmenter au cours de l'année écoulée. A fin 2008, ce réseau comptait 3 265 stations de base, couvrant pratiquement l'ensemble de la population du pays.

- **Essor rapide de la technologie 3G**

Mobistar a poursuivi le remplacement de l'ancien réseau Nortel par des équipements de dernière génération de Huawei et a accru considérablement le nombre de sites 3G, portant le nombre de sites Huawei à 1 181 en fin d'année 2008, contre un peu moins de 300 à la fin 2007. Ce réseau assurait une couverture de 80 % de la population du pays.

La technologie HSDPA (High Speed Downlink Packet Access) permettant des vitesses de 7.7 Mbits/s était disponible, à fin 2008, sur l'ensemble du réseau 3G de Mobistar. La technologie HSUPA (High Speed Uplink Packet Access) a également été activée sur la totalité des sites 3G, ouvrant véritablement la voie à l'Internet mobile haut débit.

Architecture de réseau de nouvelle génération

La migration de l'infrastructure MSC (Mobile Switching Center) d'ancienne génération vers des équipements MSC R4 de Huawei, qui avait débuté en 2007, s'est poursuivie au cours de l'année écoulée. A fin 2008, 60 % du trafic du réseau passaient par cette nouvelle infrastructure. L'implantation d'un cœur de réseau de la nouvelle génération (Next Generation Network) garantit une capacité très importante et facilement extensible, avec une meilleure maîtrise des coûts.

Le site Bordet (Bruxelles), vers lequel ont migré entre autres les équipements télécoms de l'ancien site St. Michel, est devenu le principal centre de commutation de Mobistar. Il doit également accueillir, en 2009, les équipements IT rapatriés de Charleroi. Quant aux équipements IT du site St. Michel, ils ont migré vers le centre d'hébergement d'Interxion Belgium, à Zaventem. Mobistar poursuivra, en 2009 et 2010, la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie. Après rénovation, le site de Charleroi deviendra un centre de commutation télécom. Un centre mixte télécoms-IT sera, par ailleurs, construit à Anvers, un nouveau centre de commutation sera construit à Liège.

En 2009, Mobistar prévoit de remplacer les SGSN (commutateurs) et les GGSN (modules d'accès IP) actuels par des équipements de nouvelle génération. Le début du remplacement des HLR (Home Location Register) par des nHLR (New Generation HLR) figure également au programme de 2009.

Modernisation du réseau de transmission

En 2008, Mobistar a décidé, d'une part, de moderniser son réseau de fibres optiques en s'appuyant sur la nouvelle génération de technologies liées à l'IP (IP/MPLS) et, d'autre part, de déployer son propre réseau de faisceaux hertziens de nouvelle génération. Ce projet vise à accroître très significativement la capacité et la vitesse de transmission vers les sites de Mobistar, tout en réduisant les coûts de transmission.

Parallèlement, Mobistar a poursuivi, en 2008, le déploiement de ses propres DSLAM (Digital Subscriber Line Access Multiplexer) dans les centres de colocation de Belgacom. Au nombre de 138 à fin 2008, ceux-ci assureraient une couverture à 45 % des ménages du pays permettant de fournir des services large bande et VoIP. Cette infrastructure est également utilisée pour connecter nos sites radio 2G et 3G (mobile backhauling) permettant de réduire considérablement les frais de location de lignes, mais aussi d'augmenter les capacités de la bande passante pour la prise en charge d'applications multi-médias avancées. En 2009, Mobistar continuera d'étendre sa couverture et migrera progressivement ces équipements vers des équipements IP.

Pour répondre à la forte croissance du trafic, Mobistar a également implémenté, en 2008, la technologie de signalisation Sigtran sur l'ensemble de son réseau.

Nouvelles plateformes de services

Mobistar a poursuivi, en 2008, le renouvellement de ses plateformes de services. La capacité de ses deux plateformes SMSC (Short Message Service Center) a été augmentée et une troisième plateforme du même type a été mise en service. La mise en œuvre de la fonctionnalité FDA (First Delivery Attempt) a permis d'accroître sensiblement le trafic SMS vers les clients de Mobistar et de répondre ainsi aux demandes du marketing en matière d'offres combinées (packages de SMS offerts), tout en réduisant les coûts.

Grâce à l'implémentation réussie de la plateforme VoIP/IMS, Mobistar a lancé ses premières offres commerciales sur le marché résidentiel. Mobistar est la première filiale du groupe France Télécom à recourir, pour ce type de produits, au protocole SIP (Session Initiation Protocol). Mobistar a également commercialisé avec succès le premier produit VoIP pour le marché SoHo.

Gestion du réseau technique

Le partenariat avec Ericsson pour la gestion de l'ensemble du réseau technique de Mobistar a permis, en 2008, la construction et l'acquisition d'un nombre beaucoup plus important de sites 3G que les années antérieures. La moitié des BSC (2G) et tous les RNC (3G) ont été migrés vers les MSC R4. La capacité du réseau a été accrue de manière significative en faisant quelque 500 extensions de capacité sur les sites 2G existants ainsi que des extensions de capacité data sur les BSC et en utilisant des nouvelles fonctionnalités radio telles que la technologie AMR Half rate. De plus, le réseau a été optimisé de façon à ce que le nombre de « drop calls » puisse être sensiblement réduit.

Plan de modernisation de l'infrastructure IT

A la fin 2008, Mobistar a signé un contrat de trois ans avec Accenture pour la gestion des activités de développement informatique. Dans un souci d'efficacité accrue et d'économie de coûts, les activités d'une dizaine de fournisseurs ont ainsi été regroupées dans les mains d'un seul.

Le plan triennal de modernisation de l'infrastructure IT a débuté, en 2008, par une analyse complète des besoins et des applications. Sur base de cette analyse, Mobistar a pris la décision de remplacer intégralement son système de facturation et son infrastructure « customer care » par une nouvelle solution. Après procédure de sélection d'un intégrateur en H1 2009, Mobistar prévoit de réaliser la première phase d'implémentation au quatrième trimestre 2009.

Ressources humaines

La gestion du capital humain doit répondre aux défis posés par un environnement concurrentiel exacerbé et un contexte économique difficile.

Le développement personnel et la satisfaction de chacun des collaborateurs de Mobistar sont au centre de la politique RH.

Des outils de gestion sophistiqués

• Déploiement des plans de développement personnel

Le plan de développement personnel (PDP) de chaque collaborateur de Mobistar permet une gestion pointue des compétences et favorise ainsi la mobilité interne au sein de l'entreprise. Lancé en 2007, le processus PDP a été fortement développé en 2008, line managers et team members « chargeant » le système de données découlant de leurs entretiens semestriels. Ces données permettent d'affiner le profil de chaque collaborateur et favorisent une gestion proactive de l'offre et de la demande de compétences. L'objectif arrêté par la direction des ressources humaines est d'atteindre un taux de chargement de 85 % à 90 % à la mi-2009.

• Vers une solution intégrée de toutes les fonctions RH

Le déploiement du processus PDP constitue une première étape essentielle vers la mise en œuvre d'une solution informatique intégrée de toutes les fonctions RH : de la saisie des informations personnelles de chaque team member à la gestion des carrières, en passant par les demandes de formation ou l'e-recrutement (25 000 candidatures spontanées sont adressées annuellement à Mobistar). Développé au cours de l'année 2008, ce système sera implémenté en 2009 et va permettre une gestion pointue des différentes fonctions RH.



Team Member Satisfaction Survey 2008

• Amélioration de la satisfaction générale

Réalisée bisannuellement, la Team Member Satisfaction Survey (TMSS) permet de mesurer la satisfaction des collaborateurs de Mobistar selon différents paramètres. Les résultats de la dernière enquête, diffusés en mars 2008, traduisent une évolution positive par rapport à 2006 sur des points importants tels que la mobilité et la gestion du stress au sein des contact centers.

• Gestion du changement

Au travers de l'enquête de satisfaction, les team members de Mobistar ont exprimé certaines craintes face aux changements au sein de l'organisation. Des changements rendus inévitables par la concurrence exacerbée sur le marché des télécoms et encore aggravés par la crise survenue en 2008. La direction des ressources humaines compte mettre l'accent, dès 2009, sur une meilleure intégration des notions de changement et d'adaptation permanente.

Une mobilité accrue

Après une phase-pilote au sein du département commercial, le télétravail a été implémenté par phases tout au long de l'année 2008, à raison d'un nouveau département toutes les six semaines. Des règles strictes encadrent le travail à domicile, actuellement limité à 2 jours par semaine maximum. Un bilan de cette politique a été réalisé fin 2008 : il se solde par des résultats extrêmement positifs, tant du point de vue de la mobilité que de la motivation du personnel.

En route vers Sirius

La pose de la première pierre de l'immeuble Sirius, qui abritera le nouveau siège de Mobistar dès 2009, a eu lieu le 24 septembre 2008, en présence de plusieurs personnalités politiques et économiques bruxelloises. La construction de cet immeuble de près de 30 000 m² hors sol, bâti sur l'ancien site Honeywell, sera réalisée dans un délai particulièrement court puisque les travaux seront achevés pour le 30 septembre 2009, une partie des activités de Mobistar étant déjà transférée vers le Sirius dès le mois de juillet 2009. Les réflexions liées à l'aménagement intérieur du bâtiment ont débuté au dernier trimestre 2008.

Nominations au sein du Comité exécutif

Benoit Scheen a pris ses fonctions de CEO le 1^{er} janvier 2008. Il a débuté sa carrière chez Mobistar en novembre 2005 en qualité de Chief Commercial Officer (CCO) et membre du Comité exécutif. A ce titre, il a assumé la responsabilité de l'ensemble des activités commerciales orientées vers les clients particuliers et professionnels de Mobistar.

Paul Baeck a succédé à Benoit Scheen au poste de CCO à dater du 1^{er} août 2008. Après avoir dirigé l'entreprise Midas, il a rejoint, en 2002, The Phone House, dont il a été nommé Managing Director un an plus tard. Sous sa direction, cette enseigne est devenue l'une des principales chaînes indépendantes du secteur des télécoms en Belgique.

Le 1^{er} janvier 2008, Pascal Koster, administrateur-directeur de VOXmobile, a été nommé au poste de Chief Technology Officer de Mobistar, en remplacement de Bernard Buyat. Il conserve toutefois ses fonctions au sein de l'opérateur luxembourgeois, dont il est l'un des cofondateurs.



Responsabilité sociétale

Mobistar a la volonté d'agir de manière responsable au sein de la société belge. L'opérateur organise cet engagement autour de trois axes : social, environnemental et protection du consommateur.

L'engagement social

• Participate !

L'engagement social est au cœur de la politique de responsabilité sociétale de Mobistar. En 2008, l'opérateur a poursuivi le projet Participate !, qui est en parfaite concordance avec son image et sa mission. Ce projet a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des personnes atteintes d'un trouble du spectre autistique et de leurs familles à travers le développement d'outils d'information et de sensibilisation.

Pour les parents ne disposant pas d'un accès à l'Internet, l'asbl Participate ! a réalisé la brochure « L'Autisme jour après jour - Comprendre pour agir ». Ce document résume le premier module du site www.participate-autism.be, qui se veut une référence pour toute personne à la recherche d'une information de qualité sur l'autisme. La version papier comporte un DVD.

Par ailleurs, un deuxième module intitulé « Aider mon enfant à se développer » a été mis en ligne. Il traite des stratégies d'éducation visant à améliorer le quotidien de l'enfant dans la famille, l'organisation des loisirs, la communication... Le visiteur peut entrer sur le site par trois voies : les textes, les mises en situation et les vidéos illustrant ce qui se passe dans la vie de tous les jours.

Le 25 octobre 2008, Participate ! a organisé un congrès sur le thème « L'Autisme, jour après jour ». Celui-ci a réuni environ 900 parents et une centaine de professionnels, qui ont pu assister à six exposés et ont également eu accès à différents stands d'information. Une garderie pour enfants atteints par un trouble du spectre autistique était prévue. Une évaluation de la manifestation réalisée par e-mail, en novembre 2008, auprès de 500 participants indique que 91 % d'entre eux souhaitent la tenue d'un deuxième congrès.

Mobistar s'est engagé dans le projet Participate ! pour trois ans. En 2009, l'opérateur dressera le bilan des activités déployées et précisera sa stratégie future.

• Engagement au sein de Business & Society

En 2008, Mobistar a renouvelé son adhésion à l'asbl Business & Society Belgium, un réseau d'entreprises et d'associations souhaitant intégrer la responsabilité sociétale dans leur gestion et leurs activités.

• Partenariat avec Think-Pink

Think-Pink est une campagne de sensibilisation permanente mise en place dans le cadre de la lutte contre le cancer du sein en Belgique. Elle est soutenue par la Fondation contre le Cancer. Mobistar et les deux autres opérateurs du pays se sont associés à Samsung dans le cadre de cette campagne : lors de tout achat d'un modèle spécifique de Samsung, 10 euros sont versés à Think-Pink.

L'engagement environnemental

Mobistar s'efforce de limiter l'impact environnemental de ses activités, tout en préservant l'excellence de ses produits et services.

• Economies d'énergie

Mobistar entend réduire sa consommation d'énergie et stimuler l'utilisation de sources d'énergie vertes dans ses locaux. Ceux-ci sont équipés d'ampoules électriques à basse consommation. Mobistar compte aller plus loin encore dans son nouveau siège, à Evere. La conception architecturale et technique du Sirius lui permettra d'arborer un indice de performance énergétique global de E80, alors que la norme actuellement en vigueur en Région bruxelloise est de E90. L'installation ultérieure de près de 200 m² de panneaux solaires thermiques et photovoltaïques réduira encore cet indice.

• Moins de CO2

Mobistar cherche à diminuer chaque année ses émissions de CO2. Les team members ont la possibilité de télétravailler et d'organiser des téléconférences. Notre flotte dispose de voitures à faible émission de CO2 et de véhicules hybrides. Cette politique est contrôlée par l'agence Vigeo et donne de bons résultats. Le rejet de CO2, ainsi que la consommation moyenne de fuel par véhicule, ont diminué en 2008. Par ailleurs, les réflexions issues du groupe de travail « Mobilité » ont débouché, en 2008, sur la généralisation de la gratuité des transports en commun pour les trajets domicile-bureau.

• Réduction des déchets

Dans les bureaux, les imprimantes sont configurées pour imprimer en noir et blanc, recto/verso. Les déchets de cuisine sont collectés, broyés et entreposés afin qu'ils ne doivent être enlevés qu'une fois par mois.

Mobistar propose le recyclage des téléphones mobiles (y compris les batteries) à ses clients et recycle l'essentiel de ses antennes.

• Protection de l'environnement

Mobistar poursuit son projet « C'est possible », qui vise à réduire la consommation de papier via la facturation en ligne. L'argent épargné est investi dans un projet de préservation de la forêt amazonienne, au Pérou.

La protection du consommateur

Mobistar entend stimuler le débat autour de l'utilisation du GSM par les mineurs. En juin 2008, il a participé à l'organisation d'une table ronde sur ce thème avec l'association Gezinsbond. Dans la foulée, l'opérateur a lancé un guide pratique sur l'utilisation du GSM par les jeunes. Ce support est disponible gratuitement dans tous les Mobistar Centers ou téléchargeable sur le site de Mobistar. Il comporte des informations et conseils pour les parents et les adolescents sur les réseaux sociaux, l'envoi de vidéos et de photos par GSM, les chat rooms, le harcèlement par GSM, les faux appels de détresse et les services payants (jeux, sonneries, etc.). Le guide entend attirer l'attention des parents sur une série de risques, tout en leur proposant des solutions et pistes de réflexion pour y faire face.

Depuis début juin 2008, les parents inquiets peuvent bloquer les appels entrants et sortants de/vers certains numéros d'appel, services GSM et sites web. Cette démarche est gratuite, sur simple demande au service clientèle de Mobistar.



Management et contrôle

Conseil d'Administration

Jan Steyaert	Président
Benoit Scheen (1) (6)	Administrateur
Christina von Wackerbarth (3)	Administrateur indépendant
Sparaxis (3)(4)	Administrateur indépendant
Eric Dekeuleneer (3)	Administrateur indépendant
Philippe Delaunois (3)	Administrateur indépendant
Bertrand du Boucher (1)	Administrateur
Olaf Swantee (1)	Administrateur
Brigitte Bourgoïn (1)	Administrateur
Vincent Brunet (1)	Administrateur
Gervais Pellissier (1)	Administrateur
Wirefree Services Belgium (1) (5)	Administrateur

Comité d'audit

Eric Dekeuleneer	Président
Philippe Delaunois	
Bertrand du Boucher	
Gervais Pellissier	
Sparaxis	

Comité de rémunération et de nomination

Olaf Swantee	Président
Jan Steyaert	
Eric Dekeuleneer	
Philippe Delaunois	

Comité stratégique

Jan Steyaert	Président
Brigitte Bourgoïn	
Vincent Brunet	
Philippe Delaunois	
Sparaxis	

Comité de supervision de gouvernance

Eric Dekeuleneer	Président
Jan Steyaert	
Brigitte Bourgoïn	
Wirefree Services Belgium	

(1) Administrateurs représentant l'actionnaire majoritaire (Atlas Services Belgium).

(2) Administrateur chargé de la gestion journalière.

(3) Les administrateurs indépendants ont signé une déclaration indiquant qu'ils respectent les critères d'indépendance mentionnés dans l'article 524 §4 du Code des sociétés.

(4) La société Sparaxis est liée à la SRIW (Société Régionale d'Investissement de Wallonie) et est représentée par Monsieur Eric Bauche (Conseiller du Comité de Direction de la SRIW).

(5) La société Wirefree Services Belgium est représentée par Monsieur Aldo Cardoso (Administrateur indépendant d'Orange SA).

(6) Mr Benoit Scheen a été nommé lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2008 (il avait été coopté par le Conseil d'Administration lors de la réunion du 6 décembre 2007, avec effet au 1^{er} janvier 2008)



Comité exécutif

(De gauche à droite et de haut en bas)

Benoit Scheen

Chief Executive Officer

Paul-Marie Dessart

General Secretary

Erick Cuvelier

Chief Marketing Officer

Olivier Ysewijn

Chief Strategy Officer

Anne Cambier

Chief Procurement & Process Officer

Paul Baeck (7)

Chief Commercial Officer

Werner De Laet

Chief Financial Officer

Pascal Koster

Chief Technology Officer

(7) Depuis le 1er août 2008, Paul Baeck a été nommé au poste de Chief Commercial Officer.

Informations sur l'action

Au cours de cette « annus horribilis » pour les marchés boursiers, le prix de l'action Mobistar est resté stable. De très bons résultats et le programme de rachat d'actions propres décidé par le Conseil d'administration ont permis de soutenir le cours.

Le contexte européen

Tout au long de l'année 2008, caractérisée par une dégradation historique des marchés boursiers, les actions télécoms sont apparues comme des valeurs refuges. En Europe, ce secteur a très nettement surperformé par rapport à de nombreux autres. Les incertitudes liées à l'impact de la régulation européenne en matière de roaming et de tarifs de terminaison mobile continuent à interpeller les investisseurs. Néanmoins, confirmant la tendance du second semestre 2007, ces derniers ont surtout été séduits par le rendement élevé des actions télécoms, ainsi que par l'annonce de cash flows stables et la structure bilantaire solide des entreprises du secteur. Alors que l'Eurostoxx 50 Index a clôturé l'année 2008 en recul de 44 %, le Dow Jones Euro Stoxx Telecom a limité son repli à 36,98 % à la même date.



L'évolution de l'action Mobistar

La stratégie «mobility centric» de Mobistar a totalement porté ses fruits en 2008. Grâce à un rendement de dividende élevé, un endettement faible et des sources de revenus stables, l'action Mobistar est l'une des rares valeurs du BEL 20 à avoir réussi à limiter les pertes durant cette année catastrophique pour les marchés boursiers. Entre le 2 janvier 2008 et le 2 janvier 2009, le prix de l'action Mobistar est resté stable, en tenant compte de la distribution du dividende et de la réduction de capital.

Durant le premier semestre, l'action Mobistar a légèrement surperformé le BEL 20 (- 16 %, contre - 23 % pour l'indice d'Euronext Bruxelles) grâce à plusieurs événements positifs tels que l'annonce de la redistribution de près de 600 millions d'euros aux actionnaires, la révision -favorable à Mobistar- des baisses de tarifs de terminaison mobile par l'IBPT ou l'exclusivité de distribution de l'iPhone3G sur le marché belge. En fin de période, Mobistar a également clôturé la première phase de son programme de rachat d'actions propres (annulation de 1 291 000 d'actions) et payé à ses actionnaires un dividende ordinaire de 2,80 euros par action.

L'action Mobistar a confirmé sa résistance au second semestre après l'annonce de résultats semestriels plus favorables que les prévisions initiales et le paiement de 4 euros par action résultant de l'opération de diminution du capital. La volonté exprimée par la Commission européenne de réduire les tarifs de roaming des SMS à 11 eurocents par message n'a pas eu d'impact significatif sur l'évolution du cours. Celui-ci est resté relativement ferme après la publication des résultats très encourageants du troisième trimestre, l'annonce du rachat des 10 % restants du capital de l'opérateur luxembourgeois VOXmobile et la clôture de la deuxième phase du programme de rachat d'actions propres (annulation de 1 985 000 d'actions).

La structure de l'actionnariat

En mai 2008, en application de la décision prise par l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 mai, 1 291 752 actions Mobistar ont été annulées. Celles-ci avaient été rachetées dès janvier 2008, dans le cadre d'une première phase du programme de rachat d'actions propres, pour un montant total de 73,7 millions d'euros. Le prix d'achat moyen approchait 57 euros par action et cette opération a représenté 15 % du volume d'échange quotidien.

Le 27 novembre, Mobistar a exécuté la seconde phase de ce programme avec l'acquisition de 1 985 586 actions pour un montant total de 101,3 millions d'euros. Le prix d'achat moyen se situait autour de 51 euros et cette seconde opération a représenté 7 % du volume d'échange quotidien. Le 9 décembre, le Conseil d'administration a décidé l'annulation de ce paquet d'actions, avec effet immédiat.

Le coût total du programme de rachat d'actions propres s'est élevé à 175 millions d'euros. A l'issue de celui-ci, le nombre total d'actions Mobistar a été ramené de 63 291 752 à 60 014 414. Le free float représentait, en date du 9 décembre, 47,09 % des actions en circulation. La société Atlas Services Belgium, filiale à 100 % du groupe France Télécom, détenait, à la même date, 52,91 % du capital de Mobistar.

Durant l'année écoulée, près de 80 millions de titres Mobistar ont été échangés (soit une croissance de 14 % par rapport à 2007), ce qui correspond à 2,6 fois le free float moyen. Le volume d'échange quotidien sur Euronext Bruxelles a avoisiné les 310 000 titres, contre 271 000 en 2007.

Sur base d'un cours de clôture de 51,64 euros par action au 31 décembre 2008, la capitalisation boursière de Mobistar s'élevait à 3 099 144 339 d'euros.

La rémunération des actionnaires

En accord avec sa décision du 4 février 2009, le Conseil d'administration de Mobistar proposera, lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2009, le paiement d'un dividende ordinaire de 2,90 euros par action. Ce dividende sera versé à partir du 15 mai 2009. Un dividende extraordinaire de 1,65 euro par action sera versé à partir du 14 août 2009.



Glossaire

3G

Troisième génération de la technologie de téléphonie mobile, mieux connue sous le nom d'UMTS.

Abonnement

Produit facturé ou service rendu disponible à la clientèle.

ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)

Technologie permettant une connexion digitale à haut débit et la transmission de données sur un fil de cuivre.

AMR (Adaptive Multi Rate)

Format utilisé par de nombreux GSM pour l'envoi de MMS ou l'enregistrement de son.

ARPU (Average Revenue Per User)

Revenu moyen généré par utilisateur et par mois pour des services télécoms.

BSC (Base Station Controller)

Entité du réseau contrôlant un certain nombre de Base Transceiver Stations.

BSS (Base Station System/Subsystem)

Ensemble constitué par le BSC et les BTS connectées.

BTS (Base Transceiver Station)

Élément de base du réseau cellulaire de téléphonie mobile.

Churn

Pourcentage de clients actifs qui ont été déconnectés du réseau Mobistar par rapport au nombre moyen de clients actifs sur la même période (un mois, un an).

Clients actifs

Somme des clients postpaid qui reçoivent une facture mensuelle et des clients prepaid qui ont passé au minimum un appel ou envoyé un SMS au cours des trois derniers mois.

Drop call

Appel perdu suite à une déconnexion.

DSLAM (Digital Subscriber Line Access Multiplexer)

Multiplexeur permettant d'assurer sur les lignes téléphoniques un service de type DSL, comme l'ADSL ou l'ADSL 2+.

EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution)

Technologie de transmission de données, une extension de GPRS.

GGSN (Gateway GPRS Support Node)

Passerelle d'interconnexion entre le réseau paquet mobile et les réseaux IP.

FDA (First Delivery Attempt)

Envoi direct d'un SMS à son destinataire, sans transit par le SMSC.

GPRS (General Packet Radio Service)

Système de télécommunication mobile de deuxième génération permettant la transmission de données par paquets, supérieur au GSM.

GSM (Global System for Mobile Communications)

Norme européenne de téléphonie cellulaire numérique.

HLR (Home Location Register)

Base de données regroupant toutes les informations utiles sur les abonnés.

HSDPA (High Speed Downlink Packet Access)

Technologie de télécommunication de troisième génération pour les téléphones cellulaires, parfois nommée 3G+.

HSUPA (High Speed Uplink Packet Access)

Technologie de télécommunication de troisième génération pour les téléphones cellulaires, parfois nommée 3.75G or 3³/₄G.

Interconnect

Lien entre minimum deux réseaux de télécommunications gérés séparément, permettant le transfert ou la transmission du trafic d'un segment de réseau vers l'autre.

IP (Internet Protocol)

Partie de la famille de protocoles TCP/IP, un protocole utilisé pour la transmission de données par paquets. Il est utilisé pour le transport de messages via Internet.

MatMa (Machine-to-Machine)

Communication de machine à machine.

MMS (Multimedia Messaging Service)

Evolution du SMS, permettant – en plus du texte – la transmission de différentes sortes de contenus multimédias, incluant images, clips audio et vidéo.

MNP (Mobile Number Portability)

Possibilité pour des individus, des sociétés et des organisations de garder leur numéro(s) de téléphone existant(s) quand ils changent de fournisseur de services.

Mobile Data

Services de communication sans fil impliquant la transmission et/ou la réception de données tels SMS, MMS, GPRS, EDGE et HSDPA.

Mobile Penetration Rate

Pourcentage de la population totale qui possède un téléphone mobile.

MOU (Minutes Of Use)

Nombre total de minutes d'appel de et vers le réseau Mobistar, par client actif et par mois.

MPLS (Multi Protocol Label Switching)

Mécanisme de transport de données via un réseau IP.

MSC (Mobile Switching Centre)

Centre de routage d'un réseau de téléphonie mobile.

MTR (Mobile Terminating Rates)

Tarifs de terminaison mobile que l'opérateur GSM impute aux conversations provenant du réseau d'une autre société (fixe ou mobile).

MVNO (Mobile Virtual Network Operator)

Fournisseur de services mobiles ayant conclu un accord avec Mobistar afin de revendre des plan tarifaires mobiles.

Roaming

Service particulier au GSM qui permet à l'utilisateur de passer et de recevoir des appels lorsqu'il se trouve en dehors de la région desservie par son opérateur national, par exemple au cours de ses voyages à l'étranger.

SIP (Session Initiation Protocol)

Protocole standardisé le plus courant pour la téléphonie par Internet.

SGSN (Serving GPRS Support Node)

Responsable de la livraison de paquets de données de et vers la station mobile.

SMS (Short Messaging Service)

Service sans fil permettant la transmission de messages texte courts de et vers un téléphone mobile.

SMSC (Short Message Service Center)

Centre qui gère le transfert des SMS entre utilisateurs de téléphones portables.

SoHo (Small office/Home office)

Variété d'activités de petites entreprises et de petites structures d'affaires.

TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol/Internet Protocol)

Langage ou protocole de communication de base de l'Internet.

UMTS (Universal Mobile Telecommunication System)

Système de télécommunication mobile de troisième génération permettant la transmission de données multimédias à très haut débit.

VoIP (Voice over Internet Protocol)

Technologie permettant la transmission de communications vocales via l'Internet ou autres réseaux acceptant les protocoles TCP/IP.

WDM (Wavelength Division Multiplexing)

Technique utilisée en communications optiques qui permet de faire passer plusieurs signaux de longueur d'onde différentes (couleurs) sur une seule fibre optique.

