

Rapport
ANNUEL
2011



Table des MATIÈRES

Faits marquants de 2011	P. 4
Lettre du Président	P. 6
Lettre du CEO	P. 7
Le monde des télécoms	P. 8
La stratégie de Mobistar	P. 12
La marque et la stratégie marketing	P. 14
La distribution	P. 16
Le service aux clients	P. 18
Le marché résidentiel	P. 20
Le marché professionnel	P. 22
Le réseau et les opérations	P. 24
Les ressources humaines	P. 26
La responsabilité sociétale	P. 28
Management et contrôle	P. 52
Information sur l'action	P. 54
Glossaire	P. 56
Rapport de gestion	P. 59



FAITS MARQUANTS

de 2011

4 MARS **Mobistar amène Facebook et Twitter sur les écrans télé**

Mobistar est le premier fournisseur de télévision numérique en Belgique à transformer les téléviseurs en outils de partage. Autrement dit : plus besoin de PC pour réagir sur Facebook, Twitter, Picasa et Flickr tout en regardant la télévision, comme le font de plus en plus de téléspectateurs.

4 AVRIL **Red Bull MOBILE se lance en Belgique en partenariat avec Mobistar**

Red Bull MOBILE a choisi pour partenaire Mobistar, le pionnier de la carte prépayée en Europe. Grâce à cet accord de co-marketing, Mobistar élargit son offre prépayée et s'adresse à de nouveaux segments de clientèle.

27 MAI **Mobistar lance une solution "quadruple play"**

En ajoutant la téléphonie mobile à son offre Starpack, qui comprenait déjà la TV digitale, l'Internet illimité et la téléphonie fixe illimitée, Mobistar lance une solution "quadruple play" très complète et compétitive.

22 JUIN **Lancement de VT4 Mobile**

La chaîne de télévision VT4 et Mobistar lancent l'offre GSM prépayée VT4 Mobile. La chaîne flamande a collaboré avec Mobistar pour créer un plan tarifaire unique, taillé sur mesure pour ses téléspectateurs. A travers cet accord de co-marketing, Mobistar élargit son groupe cible et renforce sa position sur le segment très compétitif du prépayé.

23 JUIN **Signature de la "charte e-safety"**

En concertation avec Child Focus et des acteurs importants de l'Internet, Mobistar signe la "charte e-safety", un document d'autorégulation qui consacre la protection en ligne des enfants et des adolescents.

30 JUIN **Un seul abonnement Internet mobile à partager entre plusieurs appareils**

Mobistar innove en lançant Internet Everywhere Multi, un abonnement permettant de partager le même forfait data entre plusieurs appareils : smartphones, tablettes, PC portables. Une première sur le marché belge résidentiel.



7 JUILLET
Important contrat avec les pouvoirs publics flamands

Mobistar signe la troisième prolongation de son contrat pour la fourniture des services de télécommunications des agences et ministères flamands. Le contrat porte sur les services de télécommunications fixes et mobiles (13 000 cartes SIM) et est valable pour 7 ans.

22 AOÛT
Lancement d'une offre BlackBerry pour les cartes prépayées

En lançant une formule prépayée BlackBerry à partir de 7 euros, Mobistar veut permettre au plus grand nombre, et pas seulement aux professionnels, d'utiliser cet appareil. La fonction "chat", en particulier,

recueille un succès massif auprès des jeunes utilisateurs.

27 AOÛT
Mobistar fête ses 15 ans

Lancé en 1996, Mobistar dépasse aujourd'hui les 4,1 millions de clients. Pour célébrer ce cap important, Mobistar a fait parvenir une bouteille de champagne à plus de 4 500 clients de la première heure.

30 SEPTEMBRE
Commercialisation de l'iPad 2 en Belgique

Mobistar est le premier opérateur télécoms belge à commercialiser la deuxième génération de l'appareil révolutionnaire d'Apple.

27 OCTOBRE
Lancement du Visual Voice Mail

Ce service fonctionne un peu comme la gestion des e-mails et révolutionne la manière dont on consulte ses messages vocaux.

28 OCTOBRE
Introduction de l'iPhone 4S en Belgique

Pour ce lancement, tous les Mobistar Center ont ouvert leurs portes dès 8 heures du matin, tandis qu'un événement spécial a été organisé la veille au siège de Mobistar à Evere, où les ventes ont démarré dès minuit.

21 NOVEMBRE
Contrat avec Colruyt

Colruyt commercialise, via le réseau de Mobistar, une carte prépayée avec laquelle le client ne paie que ce qu'il consomme. Grâce à ce partenariat, Mobistar augmente sa part de marché dans le segment des cartes prépayées.

28 NOVEMBRE
Acquisition d'une licence 4G

Mobistar se positionne pour absorber l'énorme croissance attendue du mobile data et répondre de manière optimale à l'évolution des besoins de ses clients, qui consultent de plus en plus de vidéos de manière mobile.

8 DECEMBRE
Un travailleur de Mobistar sur deux télétravaille

Pionnier en matière de télétravail, Mobistar participe à la deuxième Journée nationale du Télétravail du 8 décembre. Un team member sur deux travaille régulièrement à domicile.

Lettre du PRÉSIDENT



*"Mobistar poursuivra en 2012
ses investissements dans un réseau
mobile performant."*

Un contexte de marché extrêmement compétitif

L'année 2011 a été marquée par un contexte de marché extrêmement compétitif et un resserrement de la pression régulatoire. Nous atteignons malgré tout les objectifs que nous nous étions fixés il y a un an. L'esprit constructif qui a animé l'ensemble des team members et du Comité exécutif a contribué à ce résultat ; je tiens à les remercier personnellement et au nom du Conseil d'Administration.

Cette année, notre CEO Benoit Scheen a été appelé à intégrer le Comité Exécutif de notre maison-mère France Télécom-Orange. Je félicite Benoit pour cette promotion, qui est une reconnaissance de son excellente gestion et aussi une grande fierté pour Mobistar. Je souhaite la bienvenue à son successeur, Jean Marc Harion, entré en fonction en décembre 2011. Véritable expert du secteur des télécoms, Jean Marc est très motivé par le développement de Mobistar et de son capital humain.

En 2011, nous avons fêté le cap de nos 15 ans d'existence. Cet anniversaire est d'abord celui de nos clients, que je tiens à remercier. Toujours plus nombreux, toujours plus fidèles, vous étiez 4 204 656 clients actifs en téléphonie mobile en 2011, soit une progression de 4,1 % par rapport à 2010. Cette adhésion nous conforte : nous avons fortement investi, en 2011, dans la satisfaction de nos clients en augmentant notre staff de 140 collaborateurs. Nous avons souscrit en juin à la charte en faveur de la clientèle et nous nous engageons à poursuivre l'amélioration de notre service clientèle en 2012.

Mobistar atteint en 2011 les objectifs fixés. Le Conseil d'Administration proposera le versement d'un dividende ordinaire de 2,90 euros par action et d'un dividende extraordinaire de 0,80 euro par action et le soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2012.

Dans un marché des télécoms en pleine mutation, Mobistar va mobiliser toutes ses compétences et toutes ses forces dans la satisfaction de ses clients dans tous les segments. Notre objectif est de devenir une entreprise de référence dans ce domaine en Belgique.

Cette volonté se traduit dans nos priorités d'investissements stratégiques pour 2012 :

- renforcer nos réseaux mobiles pour augmenter le débit et la qualité de nos services voix et données,
- développer la convergence de nos services pour permettre à nos clients d'y accéder en mobilité quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Malgré un contexte économique qui s'annonce très difficile en 2012, Mobistar confirme donc son intention de continuer à investir afin de renforcer sa position sur le marché des télécoms.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Jan Steyaert'.

Jan Steyaert
Président du Conseil d'Administration

Lettre du CEO

"Mobistar réaffirme ses priorités pour 2012 : les réseaux mobiles, la convergence des services et le service au client."

La relation client, fil rouge de nos actions en 2011

Je voudrais tout d'abord faire part de la fierté qui est la mienne d'avoir rejoint Mobistar, un des fleurons du groupe France Télécom-Orange et du BEL 20. Bruxellois de naissance, j'ai pu constater à quel point Mobistar avait contribué à la démocratisation de la téléphonie mobile en Belgique, et comment elle est parvenue à créer une dynamique durable dans ce secteur.

Avec plus de 4,2 millions de clients au 31 décembre, Mobistar entend être l'opérateur préféré en Belgique, capable de permettre à chaque individu d'accéder en mobilité, quel que soit l'endroit où il se trouve, à tous les services qui lui sont nécessaires : voix, Internet ou télévision, personnels, professionnels, familiaux ou communautaires.

Cette vision justifie l'ampleur des investissements que Mobistar continuera de consentir en 2012. D'abord pour renforcer et renouveler notre réseau mobile et augmenter le débit et la qualité de nos services voix et données, en mettant à profit les nouvelles fréquences acquises en 2011. Pour développer ensuite de nouvelles plateformes de services qui permettent de les délivrer à nos clients à travers tous les accès disponibles. Enfin pour continuer d'améliorer la satisfaction de nos clients afin de devenir une entreprise de référence dans ce domaine en Belgique.

Autant d'étapes importantes qui génèrent un flux continu de changements et participent à la transformation de Mobistar, entamée il y a deux ans. Soumise à certains chocs émis par le marché, Mobistar a montré tout au long de l'année 2011 qu'elle était une entreprise prompte à s'adapter et à cultiver la proactivité. Véritable fil rouge de nos actions en 2011, la relation client continuera à être un axe prioritaire de notre démarche en 2012. Nous nous engageons à répondre aux attentes de nos clients, au téléphone, sur Internet et dans nos Mobistar Center, en leur offrant des produits et services adaptés à leurs besoins et les moyens de contrôler leur consommation en toute transparence.

Le respect de l'environnement et la responsabilité sociétale donnent du sens à l'action de Mobistar, qui affirme son engagement à travers différentes initiatives visant à favoriser la communication entre les personnes. Notre engagement dans l'intégration des personnes autistes, à travers l'association Participate!, s'inscrit dans ce cadre, de même que la possibilité donnée à nos team members de développer des actions de volontariat avec notre support.

Cette responsabilité sociétale se traduit à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous nos domaines d'activité. Les engagements de Mobistar envers ses team members, ses clients, la société et l'environnement constituent les quatre piliers de notre politique de responsabilité sociétale. Celle-ci fait l'objet, pour la deuxième année, d'une section détaillée dans le présent rapport annuel. Indirectement, elle se traduit aussi par les efforts réalisés par Mobistar pour attirer et conserver de nouveaux talents.



Un mot sur Orange Communications Luxembourg S.A. dont il faut saluer la performance : en 2011, son chiffre d'affaires a crû de 19 %. Orange Communications Luxembourg S.A. a lancé la téléphonie fixe, a fêté son 100 000^{ème} client et a ouvert un "flagship store" dans le centre-ville de Luxembourg.

Dans un contexte de marché particulièrement compétitif et malgré un impact réglementaire qui a pesé de 74 millions d'euros sur nos revenus, le groupe Mobistar atteint en 2011 tous les objectifs qu'il s'était fixés. Son chiffre d'affaires total consolidé, pratiquement stable par rapport à 2010, aura été de 1.658 millions d'euros. Sa marge d'EBITDA, de 530 millions d'euros, et son résultat net consolidé de 221 millions d'euros, sont conformes aux prévisions et aux objectifs que le groupe s'était fixés.

Plus important encore, Mobistar démontre qu'il est désormais un opérateur de télécommunications complet, ce qu'illustre la structure de ses revenus. Pour la première année, les données mobiles, les lignes fixes et la télévision ont représenté la moitié du chiffre d'affaires services de Mobistar en Belgique.

Le monde des télécommunications évolue rapidement et en profondeur, que ce soit sous l'impulsion du régulateur ou de la situation économique difficile. Les décisions de l'IBPT relatives à l'ouverture du câble et du réseau VDSL, annoncées en 2011, ont pour objectif d'appliquer au marché de la téléphonie fixe et de la télévision les règles d'ouverture et de saine concurrence qui s'appliquent dans le marché mobile en Belgique. Ces évolutions réglementaires représentent une opportunité pour Mobistar et auront une influence positive sur le développement de nos offres Mobistar TV et Internet à large bande.

Malgré un contexte économique qui s'annonce très difficile en 2012, nous confirmons donc notre intention de continuer à investir afin de renforcer notre position sur le marché des télécoms et positionner plus que jamais Mobistar comme l'opérateur préféré de tous les belges.

Jean Marc Harion
Chief Executive Officer



Le monde des **TÉLÉCOMS** en perpétuelle mutation

L'année 2011 a été fortement marquée par la percée des smartphones et des tablettes numériques. Pour répondre à cet engouement, les opérateurs télécoms proposent toujours davantage de services mobiles et d'offres convergentes. Sous l'impulsion européenne, fédérale ou régionale, le cadre réglementaire devient quant à lui de plus en plus sophistiqué.

L'environnement concurrentiel

Le mobile reste extrêmement prometteur

De manière inattendue, dans un marché que l'on pensait arrivé à maturité, 2011 s'est caractérisée par une légère croissance du taux de pénétration des cartes SIM en Belgique, qui passe de 111 à 113 % en un an. Cette croissance ne provient pas de la téléphonie mobile classique (voix, SMS), mais de la communication de données mobiles. La Belgique est en train de combler le retard qu'elle affichait dans ce domaine par rapport aux pays voisins.

La vente couplée ne décolle pas

Les ventes couplées, autorisées en Belgique depuis 2010, ont été largement pratiquées par certains opérateurs télécoms en 2011. Mobistar a maintenu son choix de ne pas s'engager dans cette voie, estimant que ce mode de vente ne relève pas de son cœur de métier et ne correspond pas à l'intérêt intrinsèque des clients.

Année de la confirmation pour la convergence

Tant sur le marché privé que professionnel, les offres convergentes sont devenues un élément incontournable de la stratégie marketing des opérateurs télécoms. Les formules "quadruple" play (téléphone fixe, mobile, Internet, télévision) se combinent et se multiplient pour offrir toujours davantage de possibilités. En ajoutant la téléphonie mobile à son offre Starpack, qui comprenait déjà la télévision digitale, l'Internet illimité et la téléphonie fixe illimitée, Mobistar a lancé en mai 2011 une solution "quadruple play" extrêmement complète et compétitive.

La grande percée des tablettes numériques

Les ventes de smartphones et de tablettes ont connu un véritable essor en 2011. Plus d'un GSM sur quatre vendu en Belgique est un smartphone, tandis que les tablettes numériques ont effectué une percée auprès du grand public : on estime qu'il y en avait 300 000 dans les mains des utilisateurs belges fin 2011, contre seulement 75 000 fin 2010. Ces deux tendances vont de pair : selon une étude menée par Nielsen aux Etats-Unis, 90 % des propriétaires d'iPad ont également un smartphone et 99 % d'entre eux possèdent aussi un ordinateur portable. Sans oublier que les consoles de jeux portables ou les livres électroniques, par exemple, viennent s'ajouter à la panoplie des appareils connectés.

Pour pouvoir surfer sur tous ces terminaux, les utilisateurs devaient jusqu'à présent multiplier les abonnements, avec tous les coûts et les complications que cela implique. Pour mieux répondre à leurs besoins, Mobistar a lancé fin juin Internet Everywhere Multi, un abonnement mobile à partager entre plusieurs appareils. Une première sur le marché belge résidentiel.

La télévision numérique

Le passage de la télévision analogique vers la télévision numérique n'a pas connu de grandes accélérations en 2011. Il reste encore une grande frange de la population belge, autour de 40 %, qui continue à être fidèle à l'analogique.

Sur le plan des contenus, l'opérateur Telenet a remporté les droits de retransmission directe du football belge. Ces contenus offrent une valeur en termes de "relations publiques", mais Mobistar maintient sa stratégie de ne pas s'engager dans cette course.

Le cadre réglementaire évolue

Renouvellement de la licence 2G

La possibilité d'instaurer une redevance pour le renouvellement des licences 2G a été introduite par une loi du 15 mars 2010. Le montant de cette redevance devrait atteindre environ 15 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Mobistar, Belgacom Mobile et KPN Group Belgium ont interjeté appel devant la Cour constitutionnelle.

En juin 2011, la Cour a décidé de soumettre un certain nombre de questions à la Cour européenne de justice, concernant la possibilité pour les États membres d'instaurer de telles redevances. Une décision devrait intervenir vers la fin 2012.

Le quatrième opérateur UMTS

Seul candidat à l'obtention de la quatrième licence UMTS, Telenet/Tecteo Bidco a obtenu fin juillet 2011 cette licence pour un spectre de 2,1 GHz. Le consortium a également choisi d'utiliser l'option supplémentaire d'élargir sa fréquence de 900 MHz et 1800 MHz.

Licences pour les réseaux 4G

Cinq demandes ont été reçues pour l'octroi de licences 4G dans les bandes de fréquence 2,6 GHz. Parmi elles, quatre sont acquises (Mobistar, Belgacom, KPN Group Belgium, BUCG). Mobistar a payé le prix minimum (20,02 millions d'euros) pour une licence de 2x20 MHz valable pour une durée de 15 ans. La date d'entrée en vigueur des licences 4G est le 1^{er} juillet 2012.

Les tarifs de terminaison sur les réseaux mobiles (MTR)

Dans sa décision du 29 juin 2010, l'IBPT a arrêté une nouvelle grille tarifaire pour la période 2010-2013 en se basant sur les coûts incrémentaux à long terme. Concrètement, les tarifs vont baisser progressivement pour atteindre un niveau symétrique de 1,08 eurocent par minute à partir du 1^{er} janvier 2013. KPN Group Belgium et Mobistar ont déposé un recours en suspension et en annulation contre cette décision devant la Cour d'appel. La demande de suspension a été rejetée en février 2011. Une décision concernant l'annulation est attendue vers la mi-2012.

La réglementation européenne sur les services de roaming

En 2011, de nouvelles baisses de tarifs sur les prestations de roaming sont intervenues, tant au niveau du marché de détail (voix, SMS) que du marché de gros (voix, SMS, données) et ce conformément à la réglementation européenne.

En décembre 2010, la Commission européenne a lancé une consultation relative à la révision de la réglementation sur les services de roaming en vue de renforcer la concurrence sur ce marché. Cette nouvelle réglementation devrait entrer en vigueur mi-2012. Des baisses tarifaires supplémentaires et des mesures structurelles figurent à l'agenda.

La réglementation sur le haut débit et le câble

L'IBPT a finalisé en juillet 2011 son analyse des marchés du haut débit. La principale nouveauté est que Belgacom doit ouvrir son propre réseau à une offre de télévision alternative (multicast). Simultanément, les quatre régulateurs des médias (IBPT, CSA, Medienrat, VRM) ont décidé de soumettre les câblo-opérateurs à des obligations d'accès et de revente. Les câblo-opérateurs doivent ouvrir leur réseau à des opérateurs alternatifs pour la télévision analogique, la télévision numérique et l'Internet haut débit.

Toutes les parties, tant les câblo-opérateurs que Belgacom, ont interjeté appel contre ces décisions. Une éventuelle suspension peut être attendue pour la mi-2012.

Abus de position dominante du groupe Belgacom

En mai 2007, le Tribunal de Commerce de Bruxelles a rendu un jugement confirmant la position dominante de Belgacom Mobile entre 1999 et 2004, et désignant des experts dont la mission est d'identifier tout abus et de calculer la perte encourue par Mobistar et KPN Group Belgium. Un second rapport intermédiaire publié en décembre 2010 a confirmé les abus et a porté le préjudice subi à 1,84 milliard d'euros pour Mobistar et KPN Group Belgium conjointement. Bien que la demande de récusation des experts introduite par Belgacom n'ait pas été initialement approuvée, Belgacom a obtenu plus tard une suspension du travail des experts, sa demande de récusation faisant l'objet d'un examen en appel. En janvier 2012, Belgacom a interjeté appel du jugement initial du Tribunal de commerce de Bruxelles. Début mars 2012, la Cour d'appel a déclaré valable la demande de remplacement des experts introduite par Belgacom. Par conséquent, les parties (et le Tribunal si aucun accord n'est trouvé entre les parties) devront s'accorder sur les nouveaux experts à mandater.

Dans une autre affaire d'abus de position dominante identifiée durant les années 2004 et 2005, le Conseil de la Concurrence a infligé une amende de 66 millions d'euros à Belgacom Mobile en mai 2009. Mobistar a fait appel de cette décision en vue de requérir l'inclusion d'abus supplémentaires par le tribunal (réductions de fidélité et discrimination on-net/off-net) en plus de celui retenu. Mobistar a également renvoyé l'affaire au Tribunal de Commerce, réclamant des dommages pour le préjudice subi. La procédure en dommages devant le Tribunal de Commerce est suspendue jusqu'à l'adoption d'une décision définitive quant aux abus en appel.

Finalement, Mobistar, agissant conjointement avec KPN Group Belgium, a déposé en avril 2009 une plainte devant la Commission européenne contre Belgacom pour abus de position dominante sur le marché du haut débit. Cette plainte a été retirée dans le courant de l'année 2010 et réintroduite devant le Conseil belge de la Concurrence. L'enquête est en cours.

La loi sur les tarifs sociaux

Le 27 janvier 2011, la Cour constitutionnelle a décidé d'annuler un certain nombre d'articles de la loi du 25 avril 2007 concernant la compensation financière liée à la four-



LUC BOEKE, Competitive Intelligence Manager :

"Notre produit phare reste la connectivité.

Nous l'avons encore prouvé en lançant fin juin un abonnement mobile à partager entre plusieurs appareils, une première sur le marché belge."

niture de tarifs sociaux. Dans le cadre de la transposition des directives européennes télécoms, il faut s'attendre à ce qu'une nouvelle méthode de calcul de l'indemnité soit déterminée.

La nouvelle législation et la transposition des directives européennes télécoms

Durant l'année 2011, de nouvelles obligations sont entrées en vigueur, principalement liées à la consommation (concernant par exemple les règles relatives à la facturation, la mise en place d'un comité d'éthique, les services d'abonnement SMS,...). Des initiatives d'autorégulation ont été mises en place, notamment dans le domaine de la protection des enfants utilisant l'Internet et du service client. Enfin, l'obligation d'atteindre les services d'urgence via SMS a également été introduite (d'application en 2012). La transposition de la directive européenne télécoms de décembre 2009 est en cours. Sont attendues de nouvelles obligations en matière de protection des consommateurs, notamment en termes d'obligations contractuelles.

Evolution des normes d'émission des ondes électromagnétiques

En 2011, le paysage réglementaire des trois Régions s'est stabilisé.

En Région de Bruxelles-Capitale, le gouvernement a publié fin 2009 deux arrêtés d'exécution de l'ordonnance de mars 2007, qui fixe la norme cumulative de maximum 3 volts/mètre pour toutes les sources d'émission, à l'exception des signaux de radio et de télévision. Mobistar a introduit un premier lot de demandes de permis d'environnement (pour les sites totalisant plus de 120 watts) le 31 août. Ces demandes sont en cours de traitement auprès de Bruxelles Environnement. Les demandes de permis d'environnement pour les autres sites doivent être introduites avant la fin août 2012. Pour respecter la puissance de 3 volts/mètre et compenser la réduction de couverture, Mobistar a initié une centaine de nouveaux sites à Bruxelles.

En Wallonie, le décret du 3 avril 2009 impose un champ maximum de 3 volts/mètre par antenne, par technologie et par opérateur. Les implantations d'antennes sont soumises à une déclaration environnementale. Tous les dossiers techniques d'antennes ont été introduits par Mobistar à l'organisme de contrôle wallon, l'ISSEP.

La Flandre, quant à elle, a opté à la mi-novembre 2010 pour une combinaison de l'ancienne norme fédérale de 20,6 volts/mètre applicable aux sources cumulées (radio, télé, Astrid, etc.) et de 3 volts/mètre par antenne (en fonction de la fréquence). Tous les sites devront être mis en conformité pour décembre 2012.



La STRATÉGIE de Mobistar : la confiance en action

En 2011, Mobistar a résolument confirmé sa position d'opérateur convergent, notamment en enrichissant sa plateforme TV en nouveaux contenus et fonctionnalités. La communication de données mobiles et le segment Machine-to-Machine constituent des marchés très prometteurs. La base clients continue à augmenter, notamment grâce à plusieurs accords de co-marketing signés durant l'année.

Confirmation de la politique de convergence

Durant l'année 2011, Mobistar a confirmé sa position d'opérateur convergent, tant sur le marché résidentiel que sur le marché professionnel.

Après le lancement de Mobistar TV en 2010, de nouvelles fonctionnalités innovantes ont été ajoutées en 2011, ce qui permet d'offrir une plateforme TV multi-écrans qui se distingue de la concurrence. Grâce à l'accès gratuit à Facebook et Twitter sur les écrans de télévision, un téléspectateur n'a désormais plus besoin de PC pour réagir sur les réseaux sociaux en regardant une émission. Il peut également utiliser son smartphone comme télécommande, un service qui existait déjà pour iPhone et iPad. L'offre de contenus s'est considérablement enrichie, avec plus de 250 chaînes de télévision et de radio accessibles et le lancement fin août d'un nouveau service de vidéo à la demande.

En 2011, les équipes Mobistar se sont mobilisées pour accélérer le processus d'activation.

Un écosystème très prometteur

Dans un marché de plus en plus saturé (le taux de pénétration de la téléphonie mobile est de 113 % en Belgique), où les contraintes réglementaires pèsent fortement et où les nouveaux arrivants sont nombreux, Mobistar continue à tenir sa promesse auprès de plus de 4 millions de clients en téléphonie mobile. Cette base de clients a encore augmenté en 2011 (+ 3,9 % en un an), avec une part toujours plus importante d'abonnés.

Pour le futur, Mobistar est confiant dans les sources de croissance que constituent la communication de données mobiles et la télévision digitale. L'année 2011 s'est caractérisée par un véritable essor des nouvelles formes de communication, notamment via les tablettes numériques et les smartphones.

Le segment Machine-to-Machine (MaTMa) est également un marché en plein développement. Avec plus de 70 % de parts de marché, Mobistar en est le leader sur le marché belge. En 2011, Mobistar a plus que doublé le nombre de cartes SIM activées et a multiplié le nombre de cartes signées. Quelques grands projets sont prometteurs, notamment le projet européen eCall : ce système, qui transfère automatiquement les appels d'urgence lancés par un automobiliste en détresse à la centrale d'alarme, devra obligatoirement être intégré aux véhicules neufs à compter de 2015.

OLIVIER YSEWIJN, Chief Strategy Officer:

"Les nouvelles formes de communication - tablettes numériques, smartphones etc. – constituent un écosystème très prometteur pour les opérateurs télécoms."



Des partenariats à haute valeur ajoutée

En 2011, Mobistar a poursuivi sa stratégie de partenariats à haute valeur ajoutée. En avril, un accord de co-marketing avec Red Bull Mobile a permis à Mobistar de renforcer sa position sur le segment très concurrentiel des formules prépayées, tout en augmentant sa pénétration sur la tranche d'âge 15-29 ans. Dans le même esprit, un accord de co-marketing a été lancé début juillet avec la chaîne de télévision VT4. Enfin, fin novembre, Mobistar annonçait la conclusion d'un contrat avec Colruyt pour la commercialisation d'une carte prépayée simple et transparente, avec laquelle le client ne paie que ce qu'il consomme.

L'esprit pionnier se poursuit avec la 4G

Avec l'acquisition de la licence 4G en novembre, Mobistar confirme sa stratégie de positionnement dans la communication mobile. Cette autorisation est valable pour 15 ans à dater du 1^{er} juillet 2012 et couvre un bloc de fréquences de 20 MHz duplex dans la bande 2,6 GHz. La 4G, également appelée LTE (Long Term Evolution), offre aux utilisateurs des vitesses de transmission extrêmement rapides.

Mobistar a également continué à investir dans son réseau de transmission et dispose à présent d'un réseau entièrement "upgradé", très robuste. Ces évolutions vont

permettre, dès 2012, d'amener l'expérience client à des niveaux jamais atteints en ce qui concerne le réseau data à grande vitesse. Dans le futur, Mobistar continuera à investir afin de répondre de manière optimale à l'évolution des besoins de ses clients, qui utilisent de plus en plus le réseau mobile pour transmettre des données ou pour consulter des films ou des vidéos.

Les ambitions de Mobistar à l'horizon 2015

Le groupe France Télécom-Orange, maison mère de Mobistar, a mis en chantier le projet Conquests 2015. Mobistar a traduit ce projet en objectifs propres. A l'horizon 2015, Mobistar a l'ambition :

- d'être reconnu par ses clients comme le partenaire de confiance capable d'offrir des solutions télécoms personnalisées;
- d'être perçu par le marché du travail et ses team members comme le meilleur employeur ICT;
- d'être vu par la communauté comme un acteur important contribuant de manière durable au progrès et à la protection de l'environnement.



La MARQUE et la stratégie MARKETING: devenir une "love-brand"

Pour l'année 2011, Mobistar a poursuivi trois grands objectifs : sécuriser les revenus sur les segments de marché traditionnels, renforcer le profil d'acteur convergent et mettre l'accent sur l'expérience client.

STEPHANE BEAUDUIN, Chief Marketing Office:

*"Mobistar et la technologie
ne sont pas au centre de la vie,
mais en sont les facilitateurs."*

La stratégie poursuivie par Mobistar en 2011 nécessitait d'élargir la promesse marketing. En partant d'une marque principalement reconnue pour son offre en téléphonie mobile individuelle, l'accent a été porté sur un profil d'acteur convergent, tourné résolument vers les familles. Le produit-phare de cette communication a été le Starpac (l'offre quadruple play). Le registre émotionnel de l'univers "Love Work Play" est constamment resté au centre de la marque.

Le Théâtre de la vie

Le concept imaginé pour traduire cette stratégie est celui du "Théâtre de la vie". Dans les différentes facettes de la vie - love, work, play -, des hommes en noir entrent en scène et aident discrètement, en arrière-plan, les membres de la famille à accomplir des choses pour réaliser leurs rêves. Mobistar et la technologie ne sont pas au centre de la vie, mais en sont les facilitateurs.

La campagne a été déclinée en télévision, mais également dans les magasins, sur les réseaux sociaux et sur quantité de supports, avec une force de frappe à 360°. Résultat : plus de 50 % des belges considèrent à présent Mobistar comme un opérateur convergent.

Les clients à l'honneur

Sur le marché professionnel, l'accent reste sur "la convergence des talents" à travers l'offre de solutions convergentes "VOTRE ENTREPRISE & Mobistar". Cette plateforme met un certain nombre de clients professionnels à l'honneur, via des études de cas et des visuels publiés sur le web et dans la presse professionnelle.

L'expérience client au premier plan

Dans un marché relativement saturé, Mobistar a également mis en avant, en 2011, le service après-vente et l'expérience client. Les points de vente ont été au centre de ce message. Les nouveaux aménagements mis en place dans les Mobistar Center ont aidé à faire de ceux-ci de véritables supports de l'expérience client : un endroit où le client trouve les solutions à ses besoins de télécommunications. Un exemple : chaque client se voit proposer une personnalisation à l'achat d'un nouveau smartphone afin de pouvoir s'en servir immédiatement (configuration du mail ou téléchargement d'une application). Ce repositionnement des points de vente s'est accompagné d'un programme de formation des 450 vendeurs.

A noter que les efforts marketing dépassent largement la simple offre "produits". Quelques exemples : Mobistar Insurance qui couvre le GSM contre le vol et les dégâts, les conseils d'activation par téléphone, le service Travel Data Daily pour les voyageurs qui souhaitent utiliser leur smartphone de manière ponctuelle et modérée à l'étranger, la fonctionnalité "selfcare" qui permet au client de disposer d'un aperçu complet de sa consommation téléphonique mobile et de mieux garder le contrôle de son budget...

La marque Orange Communications Luxembourg S.A.

Deux ans après le lancement du rebranding de la marque Orange au Luxembourg, les résultats sont extrêmement positifs au niveau du gain de notoriété, qui s'est traduit en 2011 par un gain de parts de marché.

La performance du réseau de communication de données mobiles a encore fortement progressé, ce qui augure de bonnes perspectives pour l'année 2012.

La DISTRIBUTION, plus que jamais en multicanal

En 2011, Mobistar a confirmé sa stratégie de distribution multicanale. A côté des Mobistar Center réaménagés et des "corners" dans certains grands magasins, le projet de Mobistar est de placer toujours davantage Internet au cœur du système de distribution. Sur le marché professionnel, Mobistar a renforcé en 2011 sa position d'acteur convergent pour les entreprises.

PAUL BAECK, Chief Commercial Officer:

"Notre projet est de mettre l'Internet au cœur de notre système de distribution."

En 2011, Mobistar a été le premier opérateur belge à introduire l'iPhone 4S, le 28 octobre. Avec le succès de l'iPhone, qui reste très important, la vente d'appareils mobiles et de services mobiles en général a été au cœur des différents canaux de distribution durant toute l'année.

Pour l'ensemble de l'année 2011, la vente de terminaux s'élève à 800 000 unités.

Les Mobistar Center achèvent leur mue

Fin 2011, la chaîne Mobistar Center totalisait 165 points de vente, dont 49 détenus en propre et 116 agents. Le programme de nouvel aménagement intérieur des Mobistar Center, entamé en 2010, s'est poursuivi durant toute l'année 2011 et sera terminé en 2012.

Ces nouveaux aménagements visent à ériger les magasins en véritables supports de l'expérience client, en privilégiant une segmentation des produits correspondant mieux aux besoins des utilisateurs, et en permettant à ceux-ci de tester une série d'appareils. En 2012, Mobistar continuera à se différencier sur le plan des points de vente en lançant la nouvelle gamme de produits "Care".

Pour accompagner ce repositionnement des points de vente, 70 nouveaux postes de travail ont été créés, tandis qu'un important programme de formation, d'une durée de 16 semaines, a été mis en place pour 450 vendeurs.

Les ventes en ligne continuent de croître

Les ventes de services en ligne continuent à enregistrer d'importantes hausses. Plus de 10 % des prestations commerciales sont désormais réalisées via Internet. Le site www.mobistar.be est visité en moyenne par 3 millions de personnes chaque mois.

La stratégie de Mobistar pour les prochaines années est de placer l'Internet au cœur de son système de distribution : les clients y trouveront une gamme de plus en plus étoffée de services.

Les "corners" se développent

Les cartes rechargeables de Mobistar sont vendues dans 6 000 points de vente indépendants. Mobistar est également présent via l'installation de "corners" dans certaines chaînes comme Media Markt, Makro et Saturn. Au nombre de 26 actuellement, ces "corners" bénéficient de la présence de conseillers Mobistar qui peuvent guider les clients dans l'ensemble de la gamme.

Mobistar entretient aussi des relations privilégiées avec des enseignes comme The Phone House, Kréfel et Vanden Borre. Tant sur le marché résidentiel que professionnel, Mobistar entretient une relation étroite avec Euphony et son réseau de consultants indépendants.

Un acteur qui compte pour les entreprises

Sur le marché professionnel, 2011 a vu la finalisation de l'intégration des équipes de MES (ex-KPN Business Belgium) au sein des équipes Mobistar. La nouvelle organisation des ventes sur le marché professionnel a pour objectif principal le renforcement des relations avec les clients et la facilitation de l'ensemble des processus techniques.

Mobistar a signé en juillet 2011 la troisième prolongation de son contrat pour la fourniture des services de télécommunication de toutes les agences et ministères flamands. Le contrat porte sur les services de télécommunication fixes et mobiles (13 000 cartes SIM) et est valable pour 7 ans. Durant l'année 2011, d'autres contrats importants ont été signés. Ces accords renforcent la position d'acteur convergent de Mobistar sur le marché des télécommunications pour les entreprises et les grands comptes.

La vente de produits pour le segment SoHo (Small office - Home office) se développe bien elle aussi. Elle s'articule autour d'équipes dédiées, à l'instar des "Experts Points" lancés dans une cinquantaine de Mobistar Center.



Le SERVICE aux clients, un objectif prioritaire

Le Customer Service de Mobistar a poursuivi, en 2011, la mise en place de mesures structurelles afin de faciliter la vie de ses 4 millions de clients. Cet objectif a été érigé en priorité durant l'année 2011 : un travail en profondeur qui s'est traduit par des résultats positifs.

Un plan spécifique : "Happy Customer Program"

Un plan spécifique, baptisé "Happy Customer Program", a été mis sur pied début 2011 afin de structurer l'action de Mobistar envers la clientèle.

L'objectif prioritaire de Mobistar est d'offrir un service de qualité à ses clients, que ce soit en résolvant leurs problèmes le plus vite et le plus efficacement possible, en tenant compte de leurs remarques pour améliorer les produits et services ou en permettant aux clients de rentrer en contact avec Mobistar quand ils le souhaitent et via le canal de leur choix.

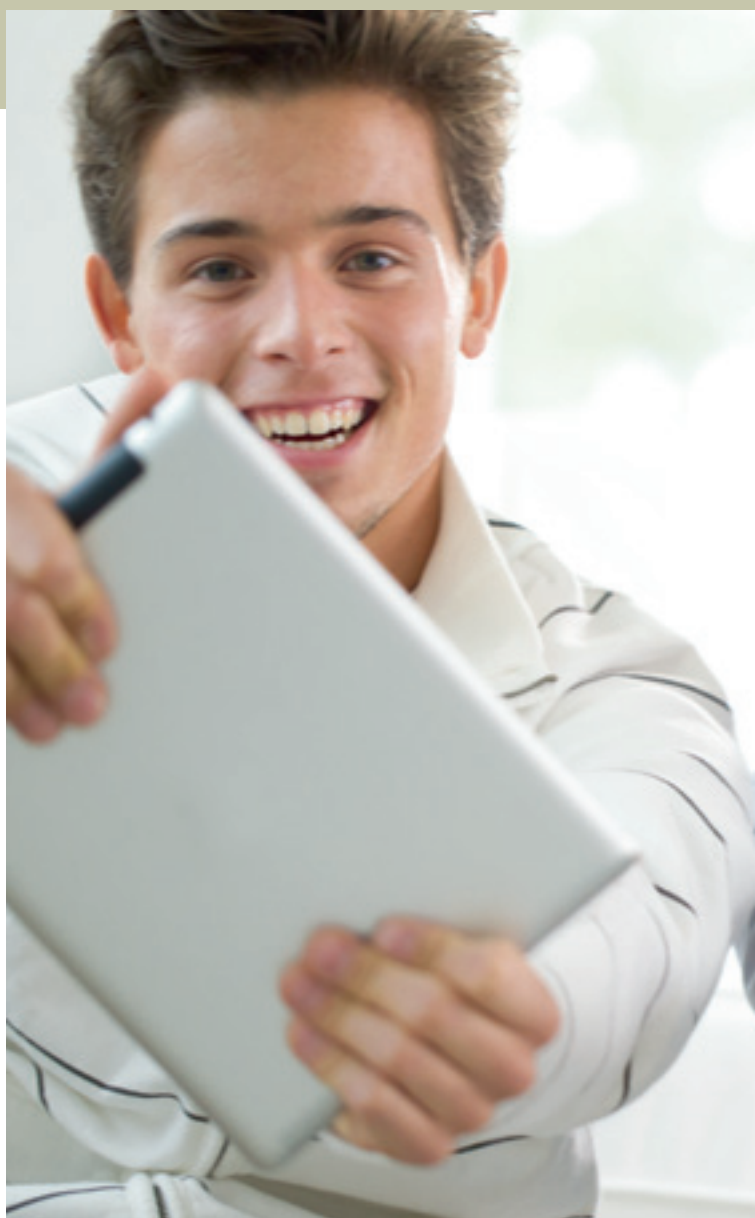
L'attention portée aux clients s'est notamment concrétisée par un renforcement des équipes des contact center (engagement de 73 team members en interne, renforcement des partenariats externes). Un travail considérable d'analyse a été mené, afin d'identifier les problèmes récurrents et les moyens d'y remédier rapidement et efficacement. Une attention soutenue a été accordée à la nature des plaintes reçues.

Durant l'année 2011, les contact center de Mobistar ont enregistré 3 788 626 appels entrants, 287 116 appels sortants et 551 237 lettres, fax ou e-mails.

L'expérience client est mesurée

L'expérience client se mesure concrètement via le "Net Promoter Score", qui est à la fois un score de loyauté et une discipline organisationnelle. Le score s'obtient en posant une question très simple aux clients : "quelle est la probabilité que vous recommandiez Mobistar à un ami ou à un collègue ?", sur une échelle de 0 à 10, où "10" signifie "très probablement" et "0"... "pas du tout".

Mobistar vise un NPS de 30 %, ce qui le situerait en tête de l'industrie européenne des télécoms. Un client ne recommandera une entreprise que s'il en est pleinement satisfait depuis longtemps. Le NPS donne une indication de la satisfaction du client depuis qu'il est client et constitue ainsi la somme des différentes expériences qu'il a vécues depuis qu'il est client. Dans le contexte d'un impact accru des réseaux sociaux, la recommandation d'un client a souvent plus de valeur que de nombreuses activités publicitaires ou marketing.



La voix des clients, essentielle

Diverses initiatives ont été prises afin de mieux tenir compte de "la voix des clients", notamment la mise sur pied d'une équipe "Webcare" spécialement dédiée au dialogue avec les clients sur les réseaux sociaux, ou encore la création d'un seul point d'entrée pour les e-mails adressés par les clients résidentiels.

CRISTINA ZANCHI, Chief Customer Experience & Loyalty Officer:

"Un client qui appelle nous donne une chance de résoudre son problème. A nous de saisir cette chance."



Des résultats positifs

Le travail en profondeur mené en 2011 s'est traduit par des résultats positifs. A titre d'exemples :

- Le niveau de service des appels - le pourcentage d'appels pris dans les 30 secondes - a progressé dans toutes les équipes.

- L'arrière pour les demandes écrites a diminué de 43 000 à 18 000.
- Le pourcentage d'appels non pris a diminué de 41 % à 6 %.
- Les actions de vente par téléphone ont généré 183 millions d'euros de valeur de contrats.
- Le taux de 'first time resolution' - le nombre de cas résolus lors du premier contact - s'élève désormais à 92 %.

Continuer à anticiper les besoins et attentes des clients

Les différentes actions mises en place en 2011 anticipent la Charte 'Customer Friendliness' que Mobistar a signée en association avec d'autres grandes entreprises belges. Les signataires de cette Charte, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2012, s'engagent entre autres à répondre à 90 % des appels dans les 2 minutes, une disposition déjà respectée par Mobistar, dont l'objectif ambitieux est de répondre à 80 % des appels dans les 30 secondes.

En cas de temps d'attente plus long, Mobistar donne la possibilité au client d'enregistrer un message et s'assure de le rappeler au plus tard à la fin de la journée ouvrable suivante. Dans tous les cas, les clients peuvent déjà laisser un message après un temps d'attente de 2 minutes.

Communication transparente

Des efforts sont également mis en œuvre pour tendre vers une communication transparente des informations contractuelles et de la manière dont les clients peuvent contacter Mobistar sur tous les documents, les factures et sur Internet.

Le renouvellement du service clientèle pour les clients professionnels est également à l'ordre du jour, intégrant de meilleurs processus pour répondre aux souhaits de ce marché exigeant. Il est également prévu d'implémenter en 2012 un nouveau serveur vocal interactif, et de développer une nouvelle approche de rétention pour répondre à la future nouvelle loi qui permet aux clients de résilier leur contrat après 6 mois sans frais de résiliation.

Toutes ces actions menées en 2011 doivent être vues comme une première étape vers l'excellence envers la clientèle. Elles seront intensifiées et généralisées dans le courant de l'année 2012.

Le MARCHÉ RÉSIDENTIEL, plus de simplicité, plus de flexibilité

Smartphones, tablettes, PC portables...
L'offre d'appareils connectés augmente sans
cesse. Mobistar entend en faire profiter le plus
grand nombre. Son engagement : mettre sur le
marché des appareils à prix démocratiques,
lancer des plans tarifaires innovants, proposer
des fonctionnalités qui permettent aux clients
de garder le contrôle de leur budget.



Segment prépayé : renouvellement complet de l'offre Tempo

Un grand travail de simplification de l'offre en matière de cartes rechargeables a été effectué en 2011. L'identité visuelle de Tempo a été revue pour ce produit, qui se décline désormais en version "Talk" et "Text", qui correspondent à différents profils d'utilisateurs (plutôt téléphone ou plutôt SMS).

Le produit TempoMusic a évolué vers TempoTribe qui permet l'envoi illimité de SMS et le surf sur Facebook, Netlog et Twitter. Pour fidéliser les clients Tempo, un vaste programme d'animation a été mené sur TempoPlay, permettant à chaque nouvelle recharge de gagner des cadeaux et des bonus.

D'autre part, Mobistar a collaboré avec différents partenaires pour proposer des offres adaptées à des segments de public spécifiques : RedBull Mobile a été lancé le 4 avril, ciblant les jeunes de 15 à 29 ans, et VT4 Mobile, qui vise l'univers des familles, est disponible depuis le 1^{er} juillet. Ces actions de co-marketing permettent à Mobistar d'élargir ses cibles et de renforcer sa position sur le segment très compétitif du prépayé.

La part des abonnements en hausse

D'une manière générale, les opérateurs de téléphonie mobile constatent d'année en année une légère érosion du segment prépayé au profit des abonnements. La stratégie

marketing de Mobistar, incluant des actions de fidélisation en prépaiement, s'avère pertinente pour profiter pleinement de cette évolution. La part d'abonnés en téléphonie mobile est passée de 63,6 % fin 2010 à 66,3 % fin 2011.

Lancée en 2010, l'option Mobistar Circle, qui permet d'appeler et d'envoyer des SMS de façon quasi illimitée entre membres d'un même cercle (famille et proches), a rencontré un franc succès. Le plan tarifaire MyUnlimited, lancé en novembre pour 90 euros par mois, a également rencontré un excellent accueil.

En 2012, l'approche commerciale va s'adapter au nouveau contexte législatif qui permet aux clients de résilier leur contrat après 6 mois au lieu de 24 mois.

Mobistar démocratise l'Internet mobile

Mobistar a poursuivi son engagement vers une démocratisation de l'accès aux services multimédias mobiles. L'Internet mobile a confirmé sa progression en 2011 : toutes formules confondues, les clients Internet mobile étaient au nombre de 140 296 fin 2011, soit une progression de 25,5 % en un an.

Avec le lancement de la formule Internet Everywhere Multi fin juin 2011, Mobistar permet aux utilisateurs de surfer sur n'importe quel appareil avec un seul abonnement. Cette formule innovante à 15 euros par mois, unique sur le marché belge, est la réponse à la multiplication des terminaux : PC portables, tablettes, GSM, smartphones...



LAURENT DE HAUWERE, Director Device & Care Marketing :

"Nous avons été les premiers à lancer les forfaits data partagés qui sont une révolution majeure dans le paysage des télécoms, comme l'ont été en leur temps les cartes prépayées."

Mobistar a également lancé en août 2011 une formule prépayée Blackberry à 7 euros. L'idée sous-jacente est de permettre au plus grand nombre, et pas seulement aux clients professionnels, d'utiliser ce terminal. La fonction "chat", en particulier, recueille un succès massif auprès des jeunes utilisateurs dans les différents pays européens. Il aurait été dommage que la Belgique ne puisse suivre le mouvement.

La percée des smartphones

2011 aura été l'année de la percée des smartphones. Mobistar a été le premier acteur à mettre sur le marché belge des smartphones sous la barre des 100 euros. Mobistar a non seulement voulu rendre l'achat de l'appareil démocratique, mais a également cherché à rassurer l'utilisateur en lançant en décembre 2011 la fonctionnalité "selfcare". Celle-ci permet au client de disposer d'un aperçu complet de sa consommation téléphonique mobile et de mieux garder le contrôle de son budget. En effet, beaucoup de personnes sont encore très craintives par rapport au coût de l'Internet mobile.

Fidèle à son caractère de pionnier, Mobistar a été le premier opérateur belge à introduire l'iPad 2 en Belgique, le 30 septembre, et l'iPhone 4S, le 28 octobre. Pour l'année 2011, la vente d'appareils s'élève à 800 000 unités, un résultat atteint sans avoir recouru au système des ventes couplées, qui ont été largement pratiquées par certains opérateurs télécoms.

La convergence familiale

2011 aura aussi été marquée par le lancement du "quadruple play", le 28 mai. Le Starpack 4 ajoute désormais la téléphonie mobile à la télévision digitale, l'Internet illimité et la téléphonie fixe. Les clients ont assez rapidement marqué leur adhésion à cette nouvelle formule, ce qui a conforté Mobistar dans sa stratégie d'acteur convergent.

A noter que la formule Starpack 4 est taillée sur mesure pour les familles puisqu'il est possible d'y intégrer jusqu'à 4 cartes SIM, avec pour chacune d'elles une réduction de 20 % sur le prix de l'abonnement.

L'offre télévisuelle s'enrichit

L'offre Mobistar TV s'est étoffée en 2011, avec plus de 250 chaînes de télévision et de radio accessibles et le lancement fin août d'un nouveau service de vidéo à la demande. Des fonctionnalités innovantes ont été ajoutées, comme l'accès gratuit à Facebook et Twitter sur les écrans de télévision.

Deux accessoires très pratiques sont disponibles : le power plug, qui permet la connexion via le réseau électrique (plus besoin de câbles), et la Cubsat pour dissimuler l'antenne satellite, une solution appréciée pour les personnes qui habitent par exemple dans des sites classés. Le décodeur Mobistar TV consomme également moins d'électricité que ses concurrents.

Le MARCHÉ PROFESSIONNEL, de plus en plus important pour Mobistar

En 2011, Mobistar a conforté sa position sur le marché professionnel. Ce segment est concerné au premier plan par la montée en puissance de la transmission de données mobiles. Mobistar a aussi établi de solides bases pour répondre aux besoins d'un marché en plein essor, celui des solutions Machine-to-Machine.

RUDY VERCAMMEN ,

Director Business Marketing:

"Mobistar était le premier opérateur en Belgique à proposer le BlackBerry, puis l'iPhone et l'iPad. Nous continuerons à être précurseur sur le plan de la mobilité."

Une position confortée

La migration des équipes de Mobistar Enterprise Services (MES, ex-KPN Belgium Business) s'est poursuivie en 2011. De nombreux clients importants, comme SD Worx ou BNP Paribas Fortis, ont renouvelé leur contrat, ce qui a permis à Mobistar de conforter sa position sur le marché professionnel.

L'année 2011 a également confirmé l'attente du marché pour des solutions convergentes. Mobistar a continué à bâtir sa stratégie business sur cette tendance, qui part toujours des besoins de télécommunication de chaque entreprise. La mission de Mobistar est d'aider ses clients à gérer leur business, et non de leur fournir à tout prix telle ou telle technologie. Cette vision se décline dans la signature "VOTRE ENTREPRISE & Mobistar", où Mobistar se situe à la seconde place, après le signe "&", le client occupant la première.

Dans le segment SoHo (Small office – Home office), Mobistar a lancé une offre spécifique, Mobile Pro, pour aider les clients à mieux tirer parti de la convergence en migrant vers le sur-mesure. Le service SoHo s'articule, en outre, autour d'équipes dédiées, à l'instar des "Experts Points" lancés dans une cinquantaine de magasins. Un nouveau service, "prise de rendez-vous", permet à ces clients professionnels d'être dirigés vers le magasin et à l'heure qui leur conviennent le mieux.

Un portefeuille unique d'applications mobiles

L'année 2011 a également confirmé la montée en puissance de la transmission de données mobiles au sein des entreprises. Mobistar a développé un portefeuille unique d'applications autour des appareils de type tablettes, laptops, notebooks ou smartphones. Deux éléments sont à souligner : les appareils BlackBerry restent très appréciés sur le marché, tout en rencontrant un grand stimulant du fait de la percée des iPhones et des iPads.



Mobistar est bien positionné pour croître dans cet environnement mobile, caractérisé par un haut niveau de convergence des appareils. Grâce à ses investissements, Mobistar dispose d'un excellent réseau data, du savoir-faire, des plans tarifaires... pour intégrer les appareils dans une expérience utilisateur de haut niveau. L'acquisition, en novembre 2011, de la licence 4G, confirme ce positionnement.

Le marché Machine-to-Machine explose

En Belgique, Mobistar héberge depuis mai 2009 l'International M2M Center (IMC), centre de compétence MaTMa pour le Groupe France Télécom/Orange pour les offres globales. L'IMC s'est imposé sur le marché MaTMa grâce à l'expertise de ses équipes et ce en étroite collaboration avec l'équipe MaTMa de l'Enterprise Line of Business et les équipes de ventes de Mobistar, d'Orange Business Services ou du Groupe. En 2011, l'IMC a plus que doublé le nombre de cartes SIM activées pour atteindre une base installée de plus de 417 000 cartes (250 000 cartes début 2011) et a multiplié par dix le nombre de cartes signées pour atteindre plus de 1,5 million.

Leader absolu sur le marché belge

Leader incontesté sur le marché M2M belge avec plus de 70 % de parts de marché, Mobistar a capitalisé sur des partenariats existants tels qu'Atos Worldline (paiement électronique) ou Transics (spécialiste international de la gestion de flotte de camions). Avec ce partenaire, Mobistar a supporté une application pour les camions, qui était jusqu'à présent un segment de marché non couvert. Mobistar a signé d'autres contrats importants, comme avec Coca-Cola pour l'équipement des distributeurs de boissons.

Au niveau international, Mobistar a signé des contrats très prometteurs dans plusieurs pays européens ou nord-américains, dont un contrat de 600 000 cartes en Suisse, et un autre avec SITA, leader mondial dans la télécommunication et les solutions IT pour l'industrie du transport aérien.

Visibilité et reconnaissance internationale

En 2011, Mobistar a activement participé à une trentaine de colloques, forums ou workshops avec une attention spéciale sur le secteur de l'automobile. Un contrat pour un pilote en Europe et aux Etats-Unis a été signé avec un constructeur automobile important. Mobistar est également devenu partenaire dans un projet-pilote pour le chargement par induction des batteries de voitures électriques en Belgique.

Anticipation

En 2011, Mobistar a établi de solides bases afin de pouvoir répondre aux besoins futurs d'un marché en plein essor : amélioration des processus et mise en place de l'infrastructure nécessaire à l'activation simultanée et rapide de d'un grand nombre de cartes SIM M2M, augmentation des effectifs, signature de partenariats avec de nouveaux canaux de ventes, etc.

Un RÉSEAU toujours plus performant

PASCAL KOSTER,

Chief Technology Officer:

"Nos choix techniques permettent d'évoluer facilement vers la 4G. Nous sommes prêts à offrir à nos clients le meilleur réseau pour des services innovants."

En 2011, Mobistar a entamé le renouvellement complet de son réseau mobile. Les nouveaux équipements permettent une meilleure couverture et consomment moins d'énergie. Avec l'acquisition de la licence 4G en novembre, Mobistar est prêt à répondre à l'explosion de l'Internet mobile. La modernisation de l'infrastructure IT s'est poursuivie et les core sites sont à présent regroupés et modernisés.

Un réseau complètement modernisé

En 2011, Mobistar a entamé le renouvellement de son réseau mobile de deuxième génération (réseau 2G). Cette actualisation ayant débuté avec succès au début de l'année sur le réseau luxembourgeois, il a été décidé de l'étendre à l'ensemble du réseau belge dès le mois de septembre. Au total, 497 antennes ont été remplacées par Mobistar durant l'année 2011, le solde suivra en 2012 et durant le premier semestre 2013.

Le nouveau matériel consomme moins d'énergie et permet une meilleure couverture. Il est en outre tourné vers l'avenir, car il permet d'évoluer facilement vers la 3G et la 4G. Mobistar a d'ailleurs œuvré pour un accroissement sensible de son réseau 3G en 2011. A la fin de l'année, la couverture 3G/HSDPA a atteint 97 % de la population.

L'ensemble du réseau de télécommunication mobile de Mobistar comptait 5 483 sites (antennes) à fin 2011, dont 730 sites partagés avec d'autres opérateurs. Ces sites correspondent à 16 449 cellules.

Acquisition d'une licence 4G

Mobistar a acquis une licence 4G en novembre 2011. Cette autorisation est valable pour 15 ans à dater du 1^{er} juillet 2012. La 4G, également appelée LTE (Long Term Evolution), offre aux utilisateurs des vitesses de transmission beaucoup plus rapides et un temps de réaction plus court, améliorant ainsi considérablement l'expérience client. Il sera possible, via un appareil portable (netbook, laptop, smartphone, tablette...), de bénéficier d'une connexion Internet à très haut débit, équivalente à une ligne fixe.

Les tests LTE menés en 2011 par Mobistar tant en Belgique qu'au Luxembourg ont permis d'atteindre des vitesses de téléchargement plus de 10 fois supérieures à celles du réseau mobile à haut débit actuel. Mobistar sera capable dès 2012 d'amener l'expérience client à des niveaux jamais atteints auparavant grâce à l'ouverture du réseau LTE sur les bandes de fréquences 1800 MHz et 2,6 GHz.

Cette évolution va permettre à Mobistar de faire face à l'accroissement attendu de l'utilisation des services mobiles par ses clients.



Des partenariats solides

Le partenariat avec Ericsson pour la gestion du réseau a été renouvelé en 2011. Dans ce cadre, les efforts pour optimiser la stabilité du réseau et pour réduire le temps de réaction nécessaire en cas d'incident ont été poursuivis avec succès.

En 2011, Mobistar a aussi renouvelé ses outils de mesure et de contrôle du réseau. Ces nouvelles installations offrent davantage de visibilité sur l'ensemble des paramètres du client. En visualisant les problèmes sur base individuelle, Mobistar est en mesure d'intervenir rapidement de manière pertinente.

Cette année, Mobistar et KPN Group Belgium ont également intensifié leur collaboration portant sur l'acquisition et la construction de nouveaux sites pour leurs réseaux de télécommunication mobile respectifs.

Gros progrès dans le haut débit mobile

Mobistar a continué à investir en 2011 afin de répondre de manière optimale à l'évolution des besoins de ses clients, qui utilisent de plus en plus le réseau mobile pour transmettre des données ou pour consulter des films ou des vidéos.

C'est dans ce cadre qu'a été lancé le programme "Need4Speed" qui vise à offrir davantage de haut débit aux clients, à des vitesses de téléchargement de l'ordre de 100 mégabits par seconde (Mbps), extensibles dans les prochaines années à 200 Mbps. L'objectif pour 2012 est que 90 % des sites 3G/4G soient équipés en "Need4Speed", ce qui représente un total de 800 sites urbains.



Un cœur de réseau fin prêt pour le futur

Mobistar a poursuivi, en 2011, l'homogénéisation et la modernisation de son cœur de réseau afin de mieux servir ses clients.

La nouvelle plateforme VoIP/IMS de Huawei a été testée et installée en 2011. Elle sera progressivement mise en service en 2012. Cette plateforme de nouvelle génération va permettre de développer de nouveaux services innovants, notamment dans la sphère Machine-to-Machine, mais aussi dans la gestion du réseau LTE. Tout le cœur de réseau LTE est à présent opérationnel. Des tests et l'installation de nouvelles fonctionnalités de gestion de clients seront poursuivis en 2012 pour un lancement commercial en 2013.

Des core sites modernisés

Après différentes étapes techniques menées en 2010, Mobistar a achevé sa stratégie de regroupement de ses core sites en 2011. Les sites de Bordet (Evere), Liège et Luxconnect sont à présent modernisés et sécurisés, et la migration des équipements télécoms et IT est terminée.

La modernisation des core sites secondaires - incluant les sites repris par Mobistar Enterprise Services - a été poursuivie en 2011 et sera achevée en 2012. Mobistar est le premier opérateur mobile belge à lancer cette innovation.

Une manière innovante de gérer les messages vocaux

Début 2011, les clients luxembourgeois ont eu accès à une fonction qui révolutionne la manière dont ils consultent leurs messages vocaux. Grâce à l'installation de la plateforme de services Visual Voice Mail, ces clients peuvent désormais accéder à la liste de tous leurs messages et les gérer comme des e-mails.

Après le succès rencontré au Luxembourg, ce nouveau service a été offert aux clients belges dès la fin octobre 2011, au rythme d'une migration progressive de 100 000 clients par jour durant 40 jours, et ce sans perturbation du réseau. Mobistar est le premier opérateur mobile belge à lancer cette innovation.

Un réseau de transmission renouvelé

En 2011, Mobistar a continué le renouvellement de son réseau de transmission, tant au niveau national, en Belgique et au Luxembourg, qu'au niveau régional.

Le réseau de faisceaux hertziens de nouvelle génération a encore grandi. Simultanément, ce réseau a été "upgradé" en un réseau IP afin d'améliorer sensiblement les services de haut débit mobile.

Mobistar a également commencé à connecter massivement ses propres sites en fibres optiques. Fin 2011, la connexion de 150 sites était réalisée. La connexion de 400 sites supplémentaires est prévue durant l'année 2012, pour arriver à un total de 800 sites connectés en 2013.

Oxygen 2011 : une facturation nouvelle génération

La modernisation de l'infrastructure IT (projet Oxygen 2011) s'est poursuivie en 2011, avec l'installation de la solution Comverse au Luxembourg début 2011. Cette base de données centralisée permet une facturation "nouvelle génération" pour les clients mobiles et fixes, tant en abonnement qu'en prépayé.

RESSOURCES HUMAINES : vers le "meilleur employeur ICT"

L'année 2011 s'est caractérisée par une politique dynamique de recrutement. L'ambition est de profiler Mobistar comme "meilleur employeur ICT" à l'horizon 2015. Les actions menées tout au long de l'année s'inscrivent dans ce cadre.

Une politique dynamique de recrutement

Au 31 décembre 2011, Mobistar employait 1794 personnes. L'année 2011 s'est caractérisée par une politique dynamique de recrutement. 140 nouveaux team members sont venus rejoindre l'effectif de Mobistar, principalement pour renforcer les équipes du service clientèle résidentielle et pour permettre l'ouverture de nouveaux points de vente. La priorité donnée au service clientèle sera maintenue en 2012.

Mobistar met en place une stratégie en tant qu'employeur, destinée à attirer et fidéliser les talents. L'ambition est de profiler Mobistar comme "meilleur employeur ICT" à l'horizon 2015.

Les plans d'action se déclinent dans différents domaines :

- environnement de travail,
- développement des compétences,
- responsabilité sociétale de l'entreprise,
- communication vis-à-vis du marché du travail,
- reconnaissance des talents au sein de l'entreprise.

Chacun de ces axes a connu des avancées importantes durant l'année 2011.

Optimiser le nouvel environnement de travail

Le nouvel environnement de travail développé au sein du bâtiment Sirius, que les équipes de Mobistar ont intégré en 2010, est apprivoisé progressivement. Le principe du "flex desk" - bureaux partagés - s'applique à 85 % des team members, hors centre d'appels. Afin d'optimiser ce modèle, des aménagements-pilotes ont été réalisés en 2011, avec l'installation de plusieurs zones-tests sur un étage du Sirius (réunions, appels téléphoniques, zone de calme, coin bibliothèque...). En fonction des retours d'expérience des team members, ces aménagements seront déclinés largement en 2012. L'approche participative sera privilégiée.

Le télétravail est un axe important des nouvelles manières de travailler. Mobistar le promeut activement auprès de ses collaborateurs depuis 2008. A la fin 2011, quelque 920 collaborateurs (sur un effectif éligible de 1100 team members qui ne sont pas en contact direct avec les clients) recouraient au télétravail, soit de manière contractuelle, soit de manière occasionnelle. Le 8 décembre 2011, Mobistar a participé à la Journée nationale du Télétravail. Une campagne promotionnelle interne a été menée pour inciter les team members à y participer.

Développer de nouvelles compétences

L'implémentation de nouvelles infrastructures, notamment le changement de plateforme IT (projet Oxygen 2011), a fait émerger la nécessité pour les team members de Mobistar de développer de nouvelles compétences techniques et organisationnelles. Pour répondre à ces nouveaux défis, la direction des ressources humaines a développé des centres de compétence et conçu un plan complet de formation.

Le volume total d'heures de formation a crû de 40 % par rapport à l'année 2010. L'objectif est d'atteindre deux journées de formation par an et par personne, un indicateur déjà atteint par 75 % des team members en 2011. Un plan de formation sera rendu obligatoire pour le management dès 2012, afin d'optimiser le plus rapidement et le plus efficacement possible les nouveaux équipements.

Renforcer la démarche de responsabilité sociétale

En 2011, Mobistar a continué à structurer sa démarche de responsabilité sociétale (RSE). La stratégie en la matière est fondée sur quatre piliers : les employés, les clients, la société et l'environnement. Les actions développées pour chacun de ces piliers sont transversales; elles sont évaluées à travers des indicateurs de performance.



PAUL-MARIE DESSART, Secretary General :

"Notre démarche de responsabilité sociétale est transversale. Nous souhaitons que les team members soient eux-mêmes les moteurs des actions développées."

Du point de vue des ressources humaines, l'accent a été mis sur la diversité en genre, l'objectif de Mobistar étant d'atteindre une proportion hommes-femmes de 65-35 % à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise d'ici 2015.

L'organisation de l'ICE Challenge, durant l'année 2011, a également mobilisé l'équipe des ressources humaines. Cette initiative a permis à des team members de lancer des projets en rapport avec la RSE, que ce soit dans le domaine de la mobilité, d'un mode de vie plus sain ou de l'environnement. Le but était de mobiliser le plus grand nombre de collègues au sein de chacun des projets, ce qui a renforcé la cohésion des équipes, tout en mixant les niveaux hiérarchiques. Le Challenge a permis à chacun des team members de porter un autre regard sur la structure et l'organisation de l'entreprise. Certains projets développés dans ce cadre, notamment le volontariat (permettre aux team members qui le souhaitent de travailler en volontariat sur leur temps de travail) seront poursuivis en 2012.

Attirer de nouveaux talents

La communication vis-à-vis du marché du travail a été intensifiée durant l'année 2011. Mobistar a décliné son positionnement en une "Employer Value Proposition", qui synthétise ce que l'entreprise offre aux nouvelles recrues, et ce qu'elle attend en retour. Les valeurs de Mobistar y sont clairement communiquées, de manière vivante et dynamique. Ce travail permettra à Mobistar de mieux se présenter sur le marché de l'emploi durant l'année 2012.

Mobistar a aussi participé à plusieurs initiatives, soit d'origine interne (enquête "stress" menée en mars 2011), soit d'origine externe telles que le Gender European Equality Award qui a été remporté ou encore l'enquête consacrée à la qualité de la marque des plus grandes entreprises de Belgique réalisée par Randstad, où Mobistar arrive en 5^{ème} position en terme de notoriété. La participation à ces projets permet de mettre en avant les forces et les faiblesses de l'entreprise, et d'objectiver les points à améliorer.

Reconnaître les talents au sein de l'entreprise

Un programme de reconnaissance interne a été mis sur pied en 2011. Il comporte des aspects tant financiers que non financiers. Tous les mois, les team members sont également invités à nommer des collègues pour leur attitude collaborative. L'accueil des nouveaux team members continue à faire l'objet d'une attention soutenue au sein de l'entreprise.

Un nouveau Chief Executive Officer

La direction générale Orange Communications Luxembourg S.A., prise en charge par Patrick Ittah depuis le 15 novembre 2010, n'a pas connu de modifications majeures durant l'année 2011.

En juillet, le Comité exécutif de Mobistar a malheureusement dû faire face au décès inopiné d'Hendrik Fostier, Chief Business Transformation Officer.

Le 27 juillet 2011, le Chief Executive Officer de Mobistar depuis quatre années, Benoît Scheen, a été nommé Directeur exécutif Europe de France Télécom-Orange. Il est le premier Belge à rejoindre le Comité exécutif du groupe français. Le choix a été motivé par la grande expérience de Benoît Scheen au sein du secteur IT et des télécommunications, par le succès de sa gestion et par son engagement et sa motivation.

Werner De Laet, Chief Financial Officer, a assuré l'intérim entre le 1^{er} septembre et le 1^{er} décembre 2011, date de l'entrée en fonction du nouveau CEO, Jean Marc Harion. Le Conseil d'Administration de Mobistar a été séduit par le côté visionnaire de Jean Marc Harion, qui a multiplié les expériences au sein du groupe France Télécom-Orange, que ce soit dans le développement des services multimédia, le lancement d'innovations technologiques ou l'amélioration des canaux de distribution.



La RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE chez Mobistar

Nous avons décidé l'an dernier de vous informer régulièrement de nos avancées en matière de responsabilité sociale. Nous avons dès lors pris l'engagement de publier chaque année un Rapport RSE. Voici déjà le numéro 2 de la série.

Chez Mobistar, la RSE n'est pas la chasse gardée de quelques responsables. La volonté est d'impliquer au maximum l'ensemble des collaborateurs. C'est à travers eux que la RSE peut vivre et se développer. C'est pourquoi un gros effort a été mis en 2011 sur la communication interne. Mais les engagements et les actes de Mobistar se déclinent également à l'égard de nos clients, de la société et de l'environnement. Ces 4 piliers - employés, clients, société, environnement - constituent le fondement de notre stratégie RSE. Nos réalisations dans chacun des 4 piliers sont présentées dans ce rapport.

L'esprit pionnier qui a toujours caractérisé Mobistar est également celui qui sous-tend nos engagements RSE. A titre d'exemple, relevons notre volonté de réduire nos émissions de CO₂ de 50 % d'ici 2020. Cet objectif ambitieux ne sera pas atteint en un jour. Mais il permet de structurer notre démarche, à l'instar de tous nos autres objectifs explicités dans les pages qui suivent. Bonne lecture !

*La volonté est d'impliquer au maximum
l'ensemble des collaborateurs*

Le tableau synthétique de la page suivante permet de visualiser rapidement le cadre RSE chez Mobistar. La volonté d'être synthétique impose de faire des choix. Les faits les plus marquants sont listés dans les "avancées 2011". Les réalisations exhaustives sont détaillées dans les pages qui suivent.

PILIER

ENGAGEMENT

EMPLOYÉS

Permettre aux team members de travailler dans un environnement stimulant, d'être reconnus pour leur contribution et de développer leur potentiel

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Développer un environnement de travail stimulant l'inspiration et favorisant la collaboration efficace entre les employés ainsi qu'un état d'esprit serein

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Permettre aux employés de développer leur potentiel

SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Garantir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle et lutter contre le stress

TÉLÉTRAVAIL

Permettre la flexibilité et la mobilité des employés (aménagement du temps de travail + réduction des émissions carbone)

DIVERSITÉ

Favoriser diversité et équité au sein des team members

CLIENTS

Offrir un service de qualité, la sécurité et la transparence

PROTECTION DES MINEURS D'ÂGE

Assurer la protection des enfants et des adolescents quant à leur accès à certains contenus inadéquats

PROTECTION DES DONNÉES

Respecter le cadre légal et celui de la vie privée

DIALOGUE AVEC LES CLIENTS

Etre à l'écoute et pouvoir répondre favorablement aux attentes des clients

SOCIÉTÉ

Favoriser l'inclusion sociale et digitale

ASSOCIATION PARTICIPATE !

Améliorer la qualité de vie des personnes atteintes d'autisme et de leur famille grâce au développement et à la diffusion d'outils favorisant l'intégration et l'autonomisation de ces personnes

VOLONTARIAT

Permettre aux team members de s'engager socialement en pratiquant du bénévolat

ACTIONS DE SOLIDARITÉ

Mettre à disposition de ceux qui en ont besoin des infrastructures et du matériel, notamment informatique

ETHIQUE

Garantir un fonctionnement éthique et responsable de nos procédures d'achats et de nos relations avec les fournisseurs

ENVIRONNEMENT

Diminuer notre impact sur l'environnement

BILAN CARBONE

Réduire nos émissions de CO2

ENERGIE

Réduire la consommation de gaz et d'électricité et avoir recours aux énergies vertes et renouvelables

MOBILITÉ

Réduire l'impact environnemental des trajets des team members entre leur domicile et leur lieu de travail

DÉCHETS

Réduire notre impact environnemental en poussant la réutilisation, puis le recyclage des déchets

PAPIER

Réduire l'utilisation du papier, optimiser son recyclage et utiliser du papier labellisé

RECYCLAGE DES GSM

Collecter, recycler et permettre la réutilisation de GSM usagés

MACHINE-TO-MACHINE

Réduire l'impact négatif sur l'environnement en favorisant la gestion de machines à distance (permet d'éviter les déplacements et les transports)

OBJECTIF	AVANCÉES 2011
Etre reconnu comme le meilleur employeur ICT en Belgique d'ici 2015	Phase pilote d'optimisation du "flex desk", en vue d'une généralisation en 2012
100 % des team members suivent 2 jours de formation par an d'ici 2015	75% de team members ont suivi 2 jours de formation
Etre reconnu comme le meilleur employeur ICT en Belgique d'ici 2015	331 team members vaccinés contre la grippe, 283 visites médicales, 832 participants aux activités de détente, 148 enfants de team members chez les Mobikids durant les vacances
100 % des team members (qui ne sont pas en contact avec la clientèle) d'ici 2015	920 team members sur 1 100 éligibles télétravaillent
Proportion de 35 % de femmes et 65 % d'hommes à tous les niveaux de pouvoir d'ici 2015	Obtention du Label "Gender European Equality Standard"
Choisir chaque année 3 points concrets sur lesquels travailler	Signature de la charte "E-safety"
Assurer la confidentialité des données relatives aux clients, aux fournisseurs et aux employés	Réalisation d'un audit "Protection des données"
Permettre aux clients de rentrer en contact avec Mobistar quand et comment ils le souhaitent	Signature de la charte "Customer Friendliness"
Atteindre 100 % des familles belges touchées par l'autisme	Organisation du congrès "L'autisme, parlons-en!" le 1er octobre avec plus de 600 participants
Offrir 50 jours de travail volontaire à des associations en 2012	Partenariat avec Human Business : plateforme informatique centralisant offre et demande de volontariat
Fournir 100 % du matériel informatique usagé à l'association Close the Gap	390 postes de travail usagés fournis à l'association Close the Gap
Sensibiliser et former 100 % des team members à ce thème	Mise en place de 2 modules de formation en e-learning, à suivre par tous les teams members en 2012
Diminuer notre empreinte carbone de 50 % d'ici 2020	Réalisation de l'audit carbone par CO2logic
Diminuer notre consommation énergétique de 15 % d'ici 2020	Économie de 587 000 euros réalisée en 2011 grâce aux actions menées
Les voitures commandées en 2015 émettent maximum 115g de CO2/km Compter 370 utilisateurs de transports publics fin 2012	Les nouvelles voitures émettent maximum 121g de CO2/km 344 team members utilisent les transports publics
Obtenir le label "Entreprise écodynamique"	Lancement de la collecte sélective PMC dans tous les bureaux
Mettre en œuvre un environnement de travail sans papier	Consommation de papier dans les bureaux en baisse de 4,5 % Facturation électronique en hausse de 13 %
Recycler 30% des téléphones mobiles vendus dans les Mobistar Centers d'ici 2015	55 000 GSM collectés; taux de nouvelle vie de 97 %
1 million de cartes installées en 2012	Plus de 600 000 cartes SIM installées



La RSE CHEZ MOBISTAR : impliquer, sans imposer

Un pilotage et des indicateurs : un cadre clair pour la RSE

La stratégie RSE de Mobistar est activement soutenue par son CEO et son Comité exécutif. Celui-ci compte deux 'sponsors' actifs : le Chief Strategy Officer et le Secrétaire général. Une équipe d'une vingtaine de personnes, sous la responsabilité d'un Business Transformation Director et d'une CSR Senior Expert, assume la gestion des projets sociétaux et environnementaux et forme le Comité RSE. Les responsables et les deux sponsors se réunissent chaque mois. En 2011, le Comité RSE s'est réuni trois fois. L'évolution de la politique RSE est présentée chaque trimestre au Comité exécutif.

La stratégie RSE de Mobistar est fondée sur quatre piliers : les employés, les clients, la société et l'environnement.

Les actions développées pour chacun de ces points sont transversales; elles sont évaluées au travers d'indicateurs de performance. Ces indicateurs-clés alimentent une base de données mise au point et hébergée par le groupe France Télécom. Cette solution logicielle permet la collecte de données, le reporting et le pilotage de la politique RSE.

Le rôle primordial de la communication interne

La RSE n'est pas cantonnée à quelques responsables. La volonté est d'impliquer au maximum les 1 790 team members. Pour favoriser cette mobilisation et afin que la RSE soit vécue de l'intérieur, l'accent a été mis en 2011 sur la communication interne.



AN VAN RIE :

"Un mot spécial pour mes collègues 'ICE Challengers' : vous étiez là avec moi... J'ai compris là-bas ce que ça veut dire d'avoir un repas chaud, de pouvoir se mettre à l'abri du froid, du vent. En voyant la beauté et la force de notre planète, je suis plus que jamais convaincue de la nécessité de devoir la protéger."

Comment la RSE "vit" chez Mobistar

C'est le projet "Move Green", défendu par An Van Rie, qui a été désigné comme vainqueur par le jury du ICE Challenge. Le but d'An était d'amener les employés de Mobistar à enfourcher plus souvent leur vélo pour se rendre au travail. En tant que lauréate, An a pu accompagner début novembre Dixie Dansercoer et Sam Deltour sur la base russe en Antarctique pour le départ de leur expédition Antarctic ICE, dont Mobistar est le partenaire stratégique.

Cette expédition, totalement exempte de CO₂, a établi un record de distance en parcourant plus de 5 000 kilomètres en 80 jours à travers le Pôle Sud au moyen d'un cerf-volant et en utilisant exclusivement l'énergie éolienne.

Les opérations de communication interne sur la RSE ont été renforcées en 2011 :

- **Élaboration d'un "mur RSE"** à un endroit stratégique du bâtiment Sirius, rappelant les engagements et objectifs de Mobistar en la matière.
- **Publication régulière d'articles online sur Insight**, l'intranet de Mobistar. En 2011, 78 "news" ont traité d'un sujet RSE, dont 47 en rapport avec l'ICE Challenge.
- **Campagnes de communication** pour soutenir les actions liées à la Semaine de la Mobilité, la Semaine de réduction des déchets et la Journée nationale du Télétravail.
- **Elaboration d'un mini-site permanent "RSE"**, sur l'intranet pour expliquer aux team members l'ambition de Mobistar dans ce domaine.
- **Présence dans le magazine électronique** de communication interne, e-together, qui consacre plusieurs articles à des sujets RSE dans chaque édition. En 2011, il y a eu 3 éditions du e-together.
- **Présentation RSE lors de l'accueil de nouveaux team members**. En 2011, il y a eu 5 séances d'informations.
- **Projets RSE présentés lors de 2 séances "Lunch&Learn"**, où les collègues parlent aux collègues.
- **Trois des 4 "HappyToGather"** de 2011, séances conviviales, ont été consacrés au ICE Challenge.

Echange de bonnes pratiques

Mobistar est membre de Business & Society depuis 2007, un réseau qui rassemble des entreprises autour de la responsabilité sociétale.

Business & Society offre à ses membres une plateforme de développement des connaissances et des bonnes pratiques qui leur permet d'apprendre les uns des autres et d'intégrer de plus en plus la RSE dans leurs activités.

En 2011, Mobistar a aidé le réseau à développer son expertise en animant certains ateliers et en siégeant au sein de son comité de direction.

En particulier, cette année a été marquée par une grande action de sensibilisation menée autour du ICE Challenge. Ce Challenge interne a permis à des teams members de lancer des projets en rapport avec la RSE, que ce soit dans le domaine de la mobilité, d'un mode de vie plus sain ou de l'environnement. Le but était de mobiliser le plus grand nombre de collègues au sein de chacun des projets, ce qui a renforcé la cohésion des équipes, et des départements entre eux. Au total, sur 35 projets rentrés, 11 ont été sélectionnés par le jury du ICE Challenge, et 9 ont été menés à terme. Cette dynamique a trouvé énormément d'échos dans les supports de communication interne durant toute l'année, et la RSE a véritablement pu commencer à "vivre".

Certains projets développés dans le cadre du Challenge, notamment le Move Green (1), les Mobicents et le recyclage seront poursuivis en 2012.

(1) Move Green vise à sensibiliser les employés de Mobistar à se rendre au travail à vélo. Mobicents consiste à collecter les pièces de monnaie en soutien à l'opération Thermos qui procure des repas aux sans-abri en hiver. Le recyclage a été introduit dans tout le bâtiment Sirius, supporté par une importante campagne de sensibilisation.



Les EMPLOYÉS

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Le nouvel environnement de travail développé au sein du bâtiment Sirius, que les équipes de Mobistar ont intégré en 2010, est apprivoisé progressivement. Le principe du "flex desk" - bureaux partagés – s'applique à 85 % des team members, hors centre d'appels.

Réalisations 2011

Afin d'optimiser le modèle "flex desk", des aménagements pilotes ont été réalisés en 2011, avec l'installation de plusieurs zones-tests sur un étage du Sirius (réunion, appel téléphonique, zone de calme, coin bibliothèque...). Cette phase pilote concerne environ 300 team members. Elle s'est basée sur un processus de consultation impliquant de manière approfondie deux groupes de 15 personnes.

Projets 2012

En fonction des retours d'expérience des team members, les aménagements seront déclinés largement en 2012. L'approche participative sera également privilégiée.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

La formation est un instrument important de motivation et d'implication des team members. De même, les possibilités de mobilité professionnelle interne constituent un élément d'attractivité indispensable, sur lequel Mobistar entend travailler au cours des prochaines années.

Réalisations 2011

- Le volume total d'heures de formation a crû de 40 % par rapport à l'année 2010. Le contenu des formations est d'ordre technique (75 %) ou d'ordre générique (25 %).
- Afin de pouvoir mesurer objectivement ses forces et ses faiblesses comme employeur, Mobistar a participé en 2011 à plusieurs initiatives, soit d'origine interne (enquête "stress" menée en mars 2011), soit d'origine

externe telles que le Gender European Equality Award (audit en février 2011, voir page 37) qui a été remporté, ou encore l'enquête consacrée à la qualité de la marque des plus grandes entreprises de Belgique réalisée par Randstad (été 2011), où Mobistar arrive en 5^{ème} position en terme de notoriété.

Projets 2012

L'objectif est d'atteindre deux journées de formation par an et par personne, un indicateur déjà atteint par 75 % des team members en 2011. D'une manière générale, les efforts fournis par Mobistar sur les plans de la formation, du développement professionnel, des possibilités de flexibilité horaire, de télétravail, d'équilibre vie professionnelle-vie privée etc. s'inscrivent dans son ambition de se profiler comme "Meilleur employeur ICT" à l'horizon 2015 (voir page 26).

LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Mobistar estime qu'il est de sa responsabilité de procurer divers services et informations en matière de santé. La préservation de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est également un engagement fort de Mobistar.

Réalisations 2011

- En matière de santé, divers services et informations sont offerts. Ainsi, 331 team members ont été vaccinés contre la grippe en 2011, 283 ont bénéficié d'une visite médicale, 34 ont participé à une séance d'information sur la lutte contre le tabagisme.
- Le restaurant d'entreprise du Sirius, exploité par Sodexo (1000 repas par jour), a décroché en mai 2011 le label "Smiley" délivré par l'Agence fédérale pour la sécurité alimentaire (AFSCA). Ce label est décerné pour trois ans aux cuisines qui ont mis en place un système crédible en matière d'hygiène, de sécurité des aliments ainsi que de traçabilité. Signalons aussi que Mobistar participe depuis le mois de mai 2011 aux "Jeudis végétariens" lancés par l'organisation EVA (Ethical Vegetarian Alternative).
- Mobistar met à disposition de ses team members une série de services : nettoyage à sec, repassage, services bancaires, d'assurances et de mutuelle, vente de fleurs et de pain, repas à emporter, ...

- Des activités pour les enfants des team members sont organisées durant 6 semaines de vacances scolaires. Ce service, baptisé Mobikids, a accueilli 148 enfants en 2011, issus de 101 familles de team members. En moyenne, 65 enfants par jour ont participé aux activités ludiques et créatives organisées par des moniteurs professionnels.
- Pour favoriser la maîtrise du stress, diverses activités de détente (tai chi chuan, pilates, sophrologie, zumba, danse rythmique) sont proposées, auxquelles 832 team members ont participé en 2011.

Projets 2012

Mobistar continuera en 2012 à proposer divers services et informations en matière de santé, notamment via l'organisation de séances anti-tabac et de check up cardio-vasculaire. L'équilibre vie professionnelle-vie privée fait l'objet d'une attention et d'une veille soutenue.

LE TÉLÉTRAVAIL

La politique du "flex desk", généralisée lors de l'intégration dans le nouveau bâtiment Sirius en 2010, va de pair avec une politique proactive de télétravail. Grâce à cette double dynamique, Mobistar a pu réduire la surface nécessaire à ses activités de 10 000 m².

Mobistar entend aussi proposer à ses team members un meilleur équilibre entre travail et vie privée en leur donnant la liberté de choisir où et quand ils travaillent. En outre, le télétravail contribue à une mobilité accrue et donc à un environnement plus vert : Mobistar réduit ses émissions de CO₂ de 3,3 % par jour grâce à ses télétravailleurs.

Réalisations 2011

- Mobistar promeut activement le télétravail auprès de ses collaborateurs depuis 2008. A la fin 2011, quelque 920 collaborateurs (sur un effectif éligible de 1 100 team members qui ne sont pas en contact direct avec les clients) recouraient au télétravail, soit de manière contractuelle, soit de manière occasionnelle.
- Le 8 décembre 2011, Mobistar a participé à la Journée nationale du Télétravail. Une campagne promotionnelle interne a été menée pour inciter les team members à y participer.

Projets 2012

- Le télétravail continuera à être "poussé" et ce à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cette nouvelle manière de travailler doit désormais faire partie de la culture Mobistar.
- En vue d'une intégration optimale, des sessions de formation à l'utilisation des nouveaux outils de communication (partage du savoir, messagerie instantanée, vidéo-conférence etc.) seront proposées à nouveau en 2012.
- L'objectif est que, d'ici 2015, 100 % des 1 100 team members éligibles au télétravail y recourent régulièrement.



LA DIVERSITÉ

Améliorer la diversité en âge et en genre est un engagement de Mobistar. L'objectif est d'atteindre une proportion hommes-femmes de 65 % - 35 % à tous les niveaux de l'entreprise pour 2015, et de continuer à cultiver son attractivité auprès des jeunes talents. Un groupe de travail "diversité" d'une dizaine de personnes se réunit tous les 2 mois pour faire avancer les projets allant dans ce sens.

Réalisations 2011

- Le groupe France Télécom-Orange, dont fait partie Mobistar, a pris l'initiative de déposer sa candidature pour l'obtention du label "Gender European Equality Standard " (GEES). Mobistar a été audité, en février, sur 6 critères :
- 1. mesures visant à concilier travail et vie privée
- 2. 'employee practices'
- 3. dialogue social sur l'égalité hommes/femmes
- 4. initiatives spécifiques sur le plan de l'égalité hommes/femmes
- 5. sensibilisation et/ou formation de la filière RH et des managers
- 6. initiatives favorisant la mixité des profils et/ou niveaux de fonction

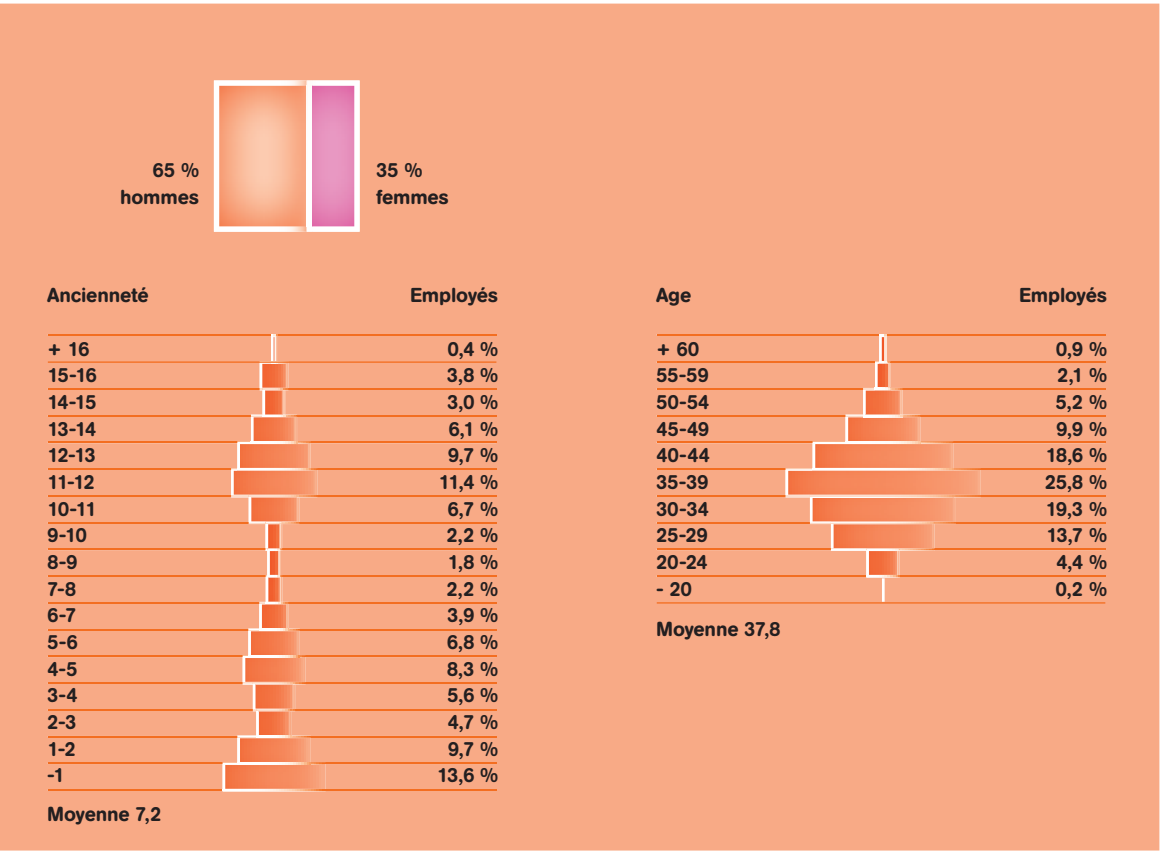
Les trois premiers critères ont reçu une excellente évaluation, notamment grâce aux initiatives en faveur du télétravail et aux horaires de travail flexibles ainsi qu'à l'organisation des Mobikids. Cette première participation s'est donc soldée par l'obtention du label en juillet.

- Mobistar a en outre soutenu plusieurs événements, comme le Forum Jump dédié aux femmes actives ou encore le prix AXA Wo_Men@Work dont l'objectif est de valoriser les pionniers de l'égalité professionnelle.
- Sur le plan de la diversité en âge, des efforts ont été faits en 2011 pour mieux se présenter sur le marché de l'emploi et, partant, recruter davantage de jeunes collaborateurs. Mobistar a décliné son positionnement en une "Employer Value Proposition", qui synthétise ce que l'entreprise offre aux nouvelles recrues, et ce qu'elle attend en retour. Les valeurs de Mobistar y sont clairement communiquées, de manière vivante et dynamique.
- Mobistar confie depuis 1999 la réalisation de plusieurs activités de "back office" à Entra, une entreprise de travail adapté dont la mission consiste à créer des emplois de qualité pour des personnes présentant un handicap. Cette entreprise compte actuellement plus de 700 travailleurs, dont près de 10 % sont directement concernés par ce partenariat avec Mobistar.

Projets 2012

- Pour Mobistar, le label GEES est une première reconnaissance de ses ambitions en termes de diversité hommes-femmes. Un nouvel audit aura lieu fin 2012. Les scores devront être non seulement confirmés, mais améliorés.
- Un partenariat avec HEC Liège et le centre de recherche SEIN (Sociaal Economisch Instituut) de l'Université de Hasselt débute pour quatre années académiques, avec la mise sur pied d'une Chaire en gestion de la diversité. C'est la première Chaire en Belgique concernant la diversité sous l'angle de la gestion.

Le GEES est un standard européen pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Créé par le Fonds Arborus, ce label a pour objectif de créer, dans toute l'Europe, une culture commune visant à favoriser l'égalité hommes/femmes dans le monde du travail.



Les CLIENTS



LA PROTECTION DES MINEURS D'ÂGE

Selon Child Focus, 93 % des Belges âgés de 9 à 16 ans sont régulièrement en ligne et passent également beaucoup de temps sur internet : une heure par jour en moyenne pendant la semaine, et le double pendant le week-end et les jours de vacances. 83 % des jeunes de 13-14 ans ont un profil sur un site de réseau social. L'offre croissante d'appareils de télécommunication mobile accentue encore cette évolution.

S'il est important que les enfants et les adolescents découvrent la téléphonie mobile et internet ainsi que les services novateurs correspondants, ce groupe d'utilisateurs, toutefois, est également vulnérable et doit donc être protégé via une approche spécifique.

Réalisations 2011

- Le 23 juin, à l'initiative de Child Focus, Mobistar a signé, avec d'autres acteurs importants de l'industrie de l'internet, la charte "E-safety" qui consacre la protection en ligne des enfants et des adolescents.
- Mobistar offre, à la demande des parents, la possibilité de bloquer l'accès aux services Premium (concours via SMS, numéros 0900, etc.).

Projets 2012

La charte "E-safety", loin d'être une fin, est le départ d'actions communes. Sous l'égide de Child Focus, les signataires choisiront chaque année différents points d'action concrets sur lesquels ils travailleront.

LA PROTECTION DES DONNÉES

La protection des données concerne les données clients, fournisseurs et employés, en particulier les données à caractère sensible ou personnel. Les objectifs sont d'en garantir l'intégrité et la confidentialité, tout en assurant leur disponibilité lorsque cela s'avère nécessaire et dans le respect du cadre légal et de la vie privée.

Réalisations 2011

Sous l'égide du groupe de travail "protection des données" mis en place en 2010, un audit détaillé a été réalisé durant l'année 2011. Cet audit a permis de définir un plan d'action précis, assorti de processus, de méthodes et d'outils.

Une campagne interne de sensibilisation a été menée. Des projets ont été lancés afin de

- Renforcer l'infrastructure de sécurité en vue d'améliorer la protection de l'information contre le piratage informatique externe

- Améliorer le contrôle de l'accès et de l'utilisation des données par les team members et les partenaires de Mobistar.

Projets 2012

La campagne de sensibilisation va être poursuivie. En 2012, elle va se concentrer sur les spécificités de chaque département.

L'ATTENTION ENVERS LES CLIENTS

Assurer la transparence, la sécurité et la qualité des produits et services en matière de télécommunication est une priorité pour Mobistar.

Réalisations 2011

En 2011, d'importants efforts ont été mis en oeuvre pour tendre vers une communication transparente des informations contractuelles et de la manière dont les clients peuvent contacter Mobistar sur tous les documents, les factures et sur internet.

- Mention claire de la date de début et de fin du contrat.
- Documents facilement accessibles : nos offres et nos conditions générales doivent toujours être disponibles en ligne.
- Mention dans toutes nos communications avec les clients de toutes les manières possibles de contacter notre service clientèle (numéros de téléphone, formulaires web, heures d'ouverture).

- Pour éviter les mauvaises surprises aux clients qui surfent sur leur mobile à l'étranger, Mobistar a lancé le 28 mars le service Travel Data Daily, une solution qui permet aux voyageurs de maîtriser leur facture.
- Mobistar a signé le 15 juin la Charte 'Customer Friendliness', en association avec d'autres grandes entreprises belges. Les signataires de cette Charte s'engagent entre autres à répondre à 90 % des appels dans les 2 minutes, une disposition déjà respectée par Mobistar, dont l'objectif ambitieux est de répondre à 80 % des appels dans les 30 secondes.
- Le 21 décembre, Mobistar a lancé la fonctionnalité "self-care" qui permet au client de disposer d'un aperçu complet de sa consommation téléphonique mobile et de mieux garder le contrôle de son budget.

Projets 2012

La Charte 'Customer Friendliness' entre en vigueur le 1er janvier 2012 et différentes actions sont mises en place par Mobistar pour y répondre. L'ensemble de l'organisation est mobilisée pour offrir un service transparent, sûr et de qualité aux clients, que ce soit en résolvant leurs problèmes le plus vite et le plus efficacement possible, en tenant compte de leurs remarques pour améliorer les produits et services ou en leur permettant de rentrer en contact avec Mobistar quand et comment ils le souhaitent.



La SOCIÉTÉ

Participate!

L'ASSOCIATION PARTICIPATE !

Mobistar a créé, en novembre 2006, l'asbl Participate! dont l'objectif général est d'améliorer la qualité de vie des personnes atteintes d'autisme et de leur entourage par la mise au point d'outils d'information et de sensibilisation. Ce projet de taille nationale est né de la rencontre entre Mobistar, les 8 centres de référence pour les troubles du spectre de l'autisme et 2 grandes associations de parents concernés. Il s'inscrit dans le cadre de la mission de Mobistar qui est de favoriser la communication entre les personnes.

Réalisations 2011

- A l'occasion de la journée mondiale de l'autisme le 2 avril, Mobistar a mis en œuvre diverses communications sur ce sujet : sur le site internet de Participate !, mais aussi sur le site internet de Mobistar. Une communication interne a également été diffusée sur l'intranet à destination des team members. A l'initiative de Mobistar, le sujet a fait l'objet de reportages en presse écrite et télévisée.
- Le site internet s'est enrichi d'un Guide pratique destiné à aider les parents à la recherche d'associations, de services et d'aides financières pour leurs enfants.

- Après un premier congrès en 2008, il a été décidé de réitérer cette initiative en 2011. Intitulé "L'autisme, parlons-en !", ce deuxième congrès s'est déroulé le 1^{er} octobre 2011 au Heysel sur le thème de l'autisme et de la communication. Plus de 600 personnes y ont participé, parents et personnes avec autisme et leur entourage, ainsi que de nombreux professionnels de l'autisme.
- Une évaluation du congrès a été menée. Notons que la majorité des personnes ayant répondu à l'enquête ont évalué positivement ce congrès et que 90 % des participants font part de leur intérêt pour l'organisation d'un 3^{ème} congrès.

Projets 2012

- Le futur de l'association va faire l'objet d'une réflexion avec l'ensemble des partenaires, notamment pour préparer la troisième phase du projet.
- Le Guide pratique va continuer à s'enrichir en contenu textes et vidéos. Il sera décliné dans une brochure disponible dans le courant de l'année 2012.
- Le "Carnet de route de votre enfant" va être évalué et adapté en fonction des retours. Il s'agit d'un outil en ligne innovant permettant aux parents de remplir le journal de leur enfant et ainsi mieux communiquer avec les personnes qui entrent à son contact (moniteurs, professeurs, baby-sitters etc.).



En 2011, le site www.participate-autism.be a reçu 13 800 visites par mois en moyenne. Les personnes atteintes d'autisme et leur entourage y trouvent énormément d'informations non disponibles par ailleurs.

"Les témoignages étaient très touchants, très parlants, très encourageants".

"Merci de m'avoir aidée à mieux comprendre mon fils".

"Merci! Merci! Merci! Vivement le prochain congrès!!!"

"Les brochures 'Comprendre pour agir' et 'Agir pour l'aider' intéressent beaucoup tant les parents que les professionnels. C'est une manière simple et agréable de lire de l'information sur l'autisme".

"Le Guide pratique est un outil très apprécié. Il offre la possibilité de rechercher l'information de manière simplifiée et centralisée".

LE VOLONTARIAT

Mobistar stimule ses team members à entreprendre des actions de volontariat à travers différentes initiatives. L'objectif est de renforcer la culture d'entreprise et le sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui s'engage socialement.

Réalisations 2011

- Dans le cadre du concours ICE Challenge 2011 lancé en interne (voir page 33), deux projets ont intégré la dimension de volontariat.
- Une trentaine de team members a assuré la logistique du congrès de l'association Participate! le 1er octobre.
- Mobistar a finalisé son partenariat avec l'association Human Business. Fin 2011, ce partenaire a lancé la plateforme informatique visant à mettre en contact des associations demandeuses de bénévoles et des team members de Mobistar. Au total, une vingtaine d'associations sont répertoriées sur cette plateforme, proposant des initiatives en lien avec la stratégie RSE de Mobistar telles que l'inclusion sociale et le respect de l'environnement. L'outil permet par ailleurs aux team members d'introduire dans le système les associations au sein desquelles ils sont déjà actifs.
- Mobistar a participé à plusieurs réunions sur le thème du volontariat sous l'égide de Business & Society. Ces travaux ont débouché en août 2011 sur l'organisation d'une journée de réflexion, en présence de nombreuses associations, et l'édition d'un Guide pratique et concret, "10 clés pour le volontariat en entreprise".

Projets 2012

Mobistar veut permettre aux teams members qui le souhaitent de travailler en volontariat sur leur temps de travail. Cette possibilité bénéficiera d'une large visibilité en 2012, via les supports de communication interne. Le choix est laissé entre une formule individuelle ou collective (une équipe de collègues). L'objectif est de 50 jours prestés en 2012.

LES ACTIONS DE SOLIDARITÉ

En tant qu'entreprise socialement engagée, oeuvrant en faveur de l'inclusion sociale et digitale, Mobistar participe depuis des années à différentes actions de solidarité.

Réalisations 2011

- Dans le cadre de la récolte de dons via SMS, Mobistar a contribué en 2011 à différentes campagnes, par exemple en faveur des Iles de paix, de Médecins du Monde, ... Les opérateurs ne facturent pas le trafic de ces SMS spécifiques. Les projets qui rentrent dans ce cadre doivent être relatifs à une catastrophe naturelle ou être d'ampleur nationale ou régionale (mais pas locale) et doivent avoir un retentissement important. Ces critères sont communs aux opérateurs belges.
- Depuis 2004, Mobistar a fourni 2 400 postes de travail (dont 390 en 2011) à l'association Close The Gap. Cette organisation internationale reconditionne totalement le matériel informatique et l'offre à des projets éducatifs et de développement dans les pays émergents.
- Le don de sang est une tradition chez Mobistar. Une collaboration est établie avec la Croix Rouge pour organiser deux collectes annuelles. Pour l'année 2011, 156 team members ont participé à ces collectes, 1295 depuis 2002.
- Afin de promouvoir les produits issus du commerce équitable, un marché "Fair Trade" a été organisé dans le bâtiment Sirius au mois de mai, et un petit-déjeuner en octobre.
- Un soutien au Centre Belge pour Chiens Guides a pu être initié via la mise en place d'une récolte de bouchons en plastique. En quatre mois, 11 grands sacs de bouchons ont été récoltés et recyclés, permettant la prise en charge financière de l'éducation d'un chien pour aveugle.
- Mobistar a participé à une collecte de centimes pour aider les sans-abri à Bruxelles et l'asbl Operation Thermos (projet Mobicents). L'argent collecté (80 kilos de pièces jaunes, soit 1084 euros) a contribué à financer quatre soirées de repas chauds à la gare centrale. Les distributions ont été assurées par des team members de Mobistar, une centaine au total. En 2012, l'objectif est de renouveler à la fois collecte et distribution, afin d'assurer davantage de soirées.

Projets 2012

Un regroupement des actions de solidarité par thème sera opéré en 2012. L'objectif est de sélectionner un nombre relativement restreint d'actions, dans le but de pouvoir leur donner davantage de visibilité. Cette plus grande visibilité est nécessaire afin de continuer à motiver les team members à s'impliquer, ce qui donnera un impact plus important aux actions.



L'ETHIQUE

Mobistar entend améliorer son éthique et sa responsabilité sociale à travers ses processus d'achat et ses relations avec les fournisseurs. L'entreprise dispose depuis 2007 d'une "Charte d'éthique professionnelle" dont plusieurs aspects sont incorporés dans le règlement de travail. A titre d'exemple, cette charte prescrit que les teams members ne peuvent accepter de cadeaux ou avantages d'une valeur économique significative (plus de 75 euros) de la part de clients ou fournisseurs.

Une politique volontariste de communication interne a été entreprise depuis plusieurs années, et a notamment débouché sur la création d'un site spécifique à l'éthique sur l'intranet "Insight".

Réalisations 2011

- Deux modules de formation en e-learning ont été mis en place en 2011, l'un consacré aux axes traditionnels de l'éthique, l'autre s'appuyant sur des cas concrets. Développé par le Groupe France Télécom, ce deuxième module se présente sous la forme d'un jeu.

- L'éthique professionnelle fait partie des sujets abordés lors des séances d'accueil des nouveaux team members. En 2011, 5 séances ont été organisées.
- Les aspects éthiques et sociaux sont inclus dans le modèle de demande de prix auprès des fournisseurs. Ces aspects ont aussi été introduits dans l'analyse de la performance des fournisseurs stratégiques.

Projets 2012

- Les deux modules de formation en e-learning sont rendus obligatoires pour les échelons supérieurs de la hiérarchie. En 2012, un système de cascade est mis en place pour généraliser cette formation à tous les team members.
- En plus des formations du type e-learning, un training obligatoire est mis en place pour l'ensemble des managers de bandes 1, 2 et 3 (3). Ce module couvre la gestion des risques, en ce compris un volet consacré à l'éthique.

(3) Ce système de bande correspond à un système de classification par niveau. Mobistar utilise différents critères permettant de donner un poids à une fonction. Chaque fonction peut alors être placée dans une bande allant de 1 à 4. La bande 1 correspond au top manager en liaison directe avec un chief officer, tandis que la bande 3 correspond à un team leader.





L' ENVIRONNEMENT

LE BILAN CO₂

Mobistar entend réduire son impact sur le climat, diminuer ses coûts énergétiques, améliorer la prise de conscience des team members, des fournisseurs et des clients. L'objectif est de réduire les émissions de CO₂ de 50 % d'ici à 2020.

Réalisations 2011

- Mobistar applique depuis 2010 les conseils de réduction issus du bilan CO₂ de 2009.
- Mobistar a à nouveau procédé en 2011 à une mise à jour du bilan CO₂ par la société CO₂logic. Ce calcul a été établi sur base des consommations enregistrées en 2010.
- Mobistar a étendu le périmètre de son bilan CO₂ afin d'avoir un meilleur aperçu et des meilleurs connaissances des impacts directs et indirects.
- C'est la deuxième fois que Mobistar fait réaliser ce calcul, qui permet, entre autres, une comparaison suite à l'emménagement dans le bâtiment Sirius. Outre le siège central, ont été également pris en compte les bâtiments de Charleroi, les magasins Mobistar Centers détenus en propre ainsi que les centres techniques et les sites d'antenne.
- Pour le périmètre audité, Mobistar affiche une empreinte de 9 759 tonnes de CO₂ en 2010, ce qui correspond à une hausse de 2 % par ETP entre 2009 et 2010. Cette augmentation est surtout le résultat d'une augmentation au niveau de la mobilité. Ceci s'explique, entre autre, par l'activité « réseau », en croissance, qui a consommé davantage d'électricité en 2010 et par la reprise de KPN Belgium Business, ce qui a augmenté le nombre de voitures de société.
- Dans cette même période Mobistar a réalisé une réduction des émissions de CO₂ issues des bâtiments (infrastructure) et du traitements de déchets.
- La plus grande part des émissions de CO₂ provient de la mobilité des employés (73 %), viennent ensuite l'infrastructure (16 %) et les matériaux (11 %).

Projets 2012

La réalisation du bilan carbone sur base des consommations réalisées en 2011 permettra de disposer d'un comparatif sur base du même périmètre que le bilan carbone 2010.

Ces données permettront d'approfondir et perfectionner le plan d'actions de réduction de l'empreinte carbone.



L'ENERGIE

Mobistar entend diminuer sa consommation d'électricité, de gaz et de diesel. La société s'inscrit dans une démarche d'utilisation rationnelle de l'énergie. Lorsque c'est possible, elle donne une préférence à l'utilisation d'énergie renouvelable.

Depuis 2008, la totalité de l'électricité consommée par Mobistar provient d'énergie verte fournie par Nuon, ce qui permet de réduire les émissions de CO₂ de 22 000 tonnes par an. Les 200 m² de panneaux solaires thermiques et photovoltaïques installés sur le bâtiment Sirius permettent également de réduire ce type d'émissions.

Des études d'ordre technique, humain ou contractuel sont systématiquement entreprises dans chacun des grands domaines de consommation. Des objectifs ambitieux sont ensuite fixés, assortis de plans d'actions précis et étalés dans le temps.

Les 5 grands domaines, par ordre de consommation énergétique sont:

- le réseau GSM
- le réseau fixe et internet
- les sites centraux télécom et les centres informatiques
- les bâtiments de bureaux
- les magasins Mobistar Centers

Réalisations 2011

- Afin de favoriser une vision globale des questions énergétiques, un responsable Energie a été engagé en septembre 2011.
- Des appareils de mesure ont été installés, afin de permettre un "smart metering", c'est-à-dire un suivi à distance et en temps réel de la consommation de chaque point. Cette solution utilise les cartes Machine-to-Machine de Mobistar.
- Au niveau des centres techniques, de nombreuses initiatives ont été menées :
 - remplacement d'équipements techniques par des équipements plus efficaces (UPS, 48V) et par des systèmes sans gaz à effet de serre (remplacement des climatisations).
 - installation et utilisation de « free-cooling » c'est-à-dire utilisation d'air frais extérieur pour refroidir le bâtiment.
- Les fonctionnalités existantes du bâtiment Sirius ont été optimisées :
 - détecteurs de présence qui activent/désactivent l'éclairage.
 - installation d'énergie solaire.
 - isolation maximale du bâtiment.
 - gestion automatisée des températures.
- Un grand programme de rationalisation de l'infrastructure des serveurs informatiques a été réalisé, ce qui réduit énormément la consommation.
- Au niveau des magasins, plusieurs actions ont été entreprises, dont l'installation systématique d'un "timer" pour l'air conditionné.
- L'ensemble des actions menées en 2011 a engendré une économie de 587 000 euros.

Projets 2012

- Le plan d'action global de diminution de consommation énergétique continue à être implémenté. Une des clés du succès : impliquer l'ensemble des départements et des team members, des vendeurs, des fournisseurs et des parties prenantes dans la démarche.
- Pour chaque nouvel équipement, l'aspect énergie sera intégré dans le cahier des charges.
- Des projets LED, en remplacement des lampes classiques, sont programmés dans tous les domaines (bâtiment Sirius, centres techniques et magasins).
- Enfin, Mobistar revoit complètement l'infrastructure de son réseau GSM et va remplacer les "vieux équipements" par des équipements de nouvelle génération bien moins énergivores.
- En conclusion, le programme d'efficacité énergétique de Mobistar prouve qu'il est possible de réduire significativement les coûts opérationnels et être plus efficace, tout en améliorant la qualité de service aux clients.

LA MOBILITÉ

La reprise des équipes de KPN Belgium Business, devenue Mobistar Enterprise Services (MES), a fait croître en 2011 le nombre de voitures de sociétés de 920 à 998. Cette reprise a donc un impact assez important sur l'empreinte carbone générale de Mobistar. Rappelons en effet que la mobilité des team members est responsable de 73 % des émissions carbone. C'est pourquoi tout est mis en œuvre pour diminuer l'utilisation de la voiture et encourager les modes de transport et de travail (télétravail) alternatifs. La politique de mobilité s'appuie sur une connaissance approfondie des services, des produits et de la législation en la matière.

Réalisations 2011

- Mobistar a remporté en juin le Business Mobility Award 2011, une distinction récompensant les entreprises privées et publiques qui s'engagent sur la voie de la mobilité durable, essentiellement en matière de déplacement domicile-lieu de travail.
- Mobistar a participé activement avec ses team members à la Semaine européenne de la Mobilité, du 16 au 22 septembre. A cette occasion, Mobistar a aussi offert 200 vélos à des clients TempoPlay.
- Cinq voitures électriques ont été acquises et mises à disposition du personnel suivant un concept de "car-sharing" de type Cambio et comme poolcar.
- Le programme de conduite écologique, dispensé par la société DrivOlation, a été suivi par 22 team members à titre de test. Il a permis d'économiser 3 000 litres de carburant, ce qui équivaut à 8% de carburant de ce groupe test. Le programme sera disponible pour les team members en 2012.
- La formule Railease, qui permet de combiner l'usage d'une voiture de société avec les transports publics, a été testée en 2011. Elle sera étendue en 2012.

NOMBRE D'UTILISATEURS				
	2009	2010	2011	Objectif 2012
Transports publics	150	200	344	370
Vélos	20	80	36	45
Motos	45	50	42	50
Carpooling	2	2	8	16
Véhicules électriques	0	0	2	15
Vélos pliables	0	10	20	25

Entre 2009 et 2011, le nombre d'utilisateurs des transports publics chez Mobistar est passé de 150 à 344, tandis que le nombre d'employés se rendant au travail à vélo est passé de 20 à 36. Pour 2012, l'objectif est que 370 team members de Mobistar utilisent les transports publics et 45 le vélo. En outre, plus de 40 team members viennent au bureau à moto, une pratique encouragée via une carte essence compatible auto-moto.

Projets 2012

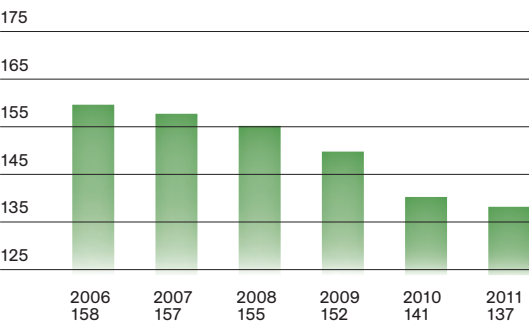
- Le projet d'acquisition de voitures électriques continuera à être poussé. Celles-ci seront systématiquement inscrites dans la liste des voitures proposées en 2012.
- Le programme de conduite écologique va être généralisé à l'ensemble des teams members, de même que la formule Railease.
- Mobistar va participer, comme entreprise pilote, au projet Cocar mis en place par le VIM (Vlaamse Instituut voor Mobiliteit).
- Mobistar s'est fixé comme objectif de commander, en 2012, des voitures dont la moyenne d'émission CO₂ est de 120 grammes et de diminuer de 10 % la consommation de carburant pour la totalité de la flotte. L'objectif, pour 2015, est d'atteindre une moyenne de 115 grammes maximum.

Une centaine de cyclistes chez Mobistar

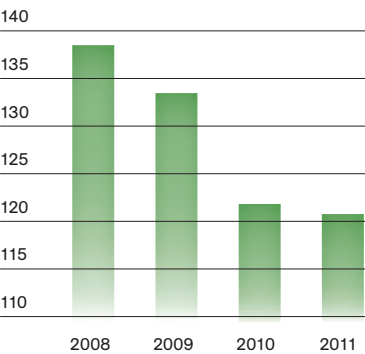
Dans le cadre du concours interne ICE Challenge, entre le 1er avril et le 31 août 2011, 145 employés de l'entreprise ont parcouru plus de 9 000 kilomètres à vélo entre leur domicile et leur travail, ce qui a permis d'économiser près de 5 000 tonnes de CO₂ ! Le projet "Move Green", porté par An Van Rie, a réussi à susciter un réel enthousiasme autour du vélo chez Mobistar et à créer une communauté de plus d'une centaine de cyclistes au sein de l'entreprise.

Plus fort encore : An a même amené trois de ses collègues à rouler à vélo pour la première fois de leur vie !

Emissions CO₂ de la flotte automobile



Emissions CO₂ des nouvelles voitures



LES DÉCHETS

Les déchets produits par Mobistar représentent 1 % de son empreinte carbone. Des actions sont prises sur plusieurs plans. Le premier objectif est de diminuer la masse des déchets produits dans les bureaux. Cela passe par une communication très active, impliquant l'ensemble des team members. Le deuxième objectif est de pousser la réutilisation au maximum : gobelets à eau, papier brouillon etc. Enfin, lorsque les déchets sont inévitables, la démarche consiste à recycler au maximum.

Réalisations 2011

- Un ambitieux projet de collecte sélective de PMC a été lancé en avril 2011 dans le cadre de l'Ice Challenge. Afin de donner de la visibilité à ce projet, 22 bacs PMC ont été installés à tous les étages du bâtiment Sirius et dans le restaurant d'entreprise. Au total, 3 125 kilos de PMC ont été récoltés en 2011 via cette action. Celle-ci a depuis avril été étendue aux sites de Bordet et Charleroi.
- Au-delà des aspects logistiques, le projet de tri du PMC chez Mobistar passe par une bonne communication. Convaincre plus de 1 700 team members de trier ne se fait pas du jour au lendemain. De nombreuses actions de sensibilisation interne ont été mises sur pied tout au long de l'année, intensifiées lors de la Semaine européenne de réduction des déchets fin novembre.
- Mobistar peut compter depuis 2011 sur une équipe d'éco-ambassadeurs, c'est-à-dire des team members motivés à installer durablement le "réflexe vert" et formés pour cette tâche. Les éco-ambassadeurs ont une mission de dynamisation et de relais d'information au sujet des raisons du recyclage, de la façon de trier etc. Mobistar reçoit le soutien de Fost Plus dans cette démarche.
- Mobistar a poursuivi en 2011 des actions existantes, telles que la collecte des déchets alimentaires et des résidus de café à des fins de compostage. En 2011, 996 kilos de capsules à café en aluminium ont été également récoltés.
- Une première session d'information sur le "cradle-to-cradle" (4) a été organisée chez Mobistar début 2011 avec les principaux partenaires (nettoyage, catering, impression, traitement des déchets, etc.). Le nettoyage des tapis suivant ce principe a débuté en avril 2011. Les zones sanitaires sont quant à elles nettoyées avec des produits respectueux de l'environnement.

Projets 2012

- Mobistar renforcera en 2012 les actions de communication interne afin de généraliser le "réflexe vert" à l'ensemble des team members. Pour démultiplier les résultats, l'action "éco-ambassadeurs" sera développée et pérennisée.
- Les démarches vont également être entamées auprès de Bruxelles Environnement en vue de l'obtention du label "Entreprise écodynamique".

(4) Du berceau au berceau, en anglais cradle-to-cradle (C2C), consiste à intégrer à tous les niveaux - conception, production-recyclage du produit - une exigence écologique dont le principe est zéro pollution et 100 % recyclage.

LE PAPIER

Dans ses bureaux, Mobistar met en place des initiatives favorisant un environnement de travail sans papier : système central d'impression et de photocopies, suppression des boîtes aux lettres individuelles, réduction du nombre d'armoires pour diminuer le stockage du papier. Les deux autres "sources" importantes de consommation de papier sont les factures et les magazines promotionnels : des initiatives sont également prises dans ces deux domaines afin de réduire l'impact environnemental.

Réalisations 2011

- Mobistar incite au maximum ses team members à réduire l'usage du papier, notamment en diffusant des bonnes pratiques en matière d'impression bureautique. Une diminution du courrier entrant, comme les magazines et lettres d'information, a été initiée durant l'année 2011. Depuis avril 2011, du papier recyclé labellisé FSC est utilisé pour toutes les impressions et photocopies A4 et A3.

NOMBRE DE FEUILLES CONSOMMÉES			
2008	2009	2010	2011
6 269 691	5 243 307	4 138 018	3 948 202

Une diminution du volume de papier consommé dans les bureaux est constatée d'année en année. Les initiatives de Mobistar en faveur d'un environnement de travail sans papier portent leurs fruits.

- Le service de facturation électronique, lancé en 2009, permet de réduire la consommation de papier, tout en facilitant la gestion par le client (archivage). Fin 2011, le nombre de clients résidentiels ayant opté pour la facturation électronique était de 423 424, en hausse de 13 % par rapport à 2010. Cette action représente une économie annuelle, qui est consacrée à un projet de préservation de la forêt amazonienne au Pérou. A cette fin, Mobistar collabore depuis 2008 avec l'association Groenhart, à qui elle alloue un forfait de 30 000 euros par an.

Projets 2012

- En 2012, les factures, catalogues et magazines promotionnels de Mobistar porteront le logo PEFC, un label qui promeut une gestion durable de la forêt.
- Les actions de sensibilisation des team members pour un environnement sans papier seront amplifiées. La facturation électronique continuera à être promue.
- Le contrat avec Groenhart est renouvelé pour 2012, ce qui permettra de protéger 20 millions d'arbres supplémentaires.



LE RECYCLAGE DES GSM

Afin de réduire son impact sur l'environnement, Mobistar a initié la collecte des GSM usagés dès 2003.

Réalisations 2011

- En 2011, plus de 55 000 GSM usagés ont été collectés via les Mobistar Centers. Mobistar travaille avec une société spécialisée pour réaliser la collecte et le traitement des GSM.
- Le taux de "nouvelle vie" est de 97 % : il s'agit de GSM récoltés, mais toujours fonctionnels ou qui nécessitent seulement de petites réparations. Ils sont triés, reconditionnés et revendus sur les marchés émergents.
- Seuls 3 % des GSM dont les composants sont trop vieux ou irréparables sont traités afin de récupérer leurs matières premières.

Projets 2012

Mobistar continue son action de promotion du recyclage. L'objectif est de recycler 30 % de tous les téléphones mobiles vendus dans les Mobistar Centers pour 2015.

LES APPLICATIONS MACHINE-TO-MACHINE

Le segment Machine-to-Machine (MaTMa) est un marché en plein développement. Avec plus de 70 % de parts de marché, Mobistar en est le leader sur le marché belge. Avec ce système, il est possible de gérer des machines à distance, ce qui permet aux entreprises utilisatrices de mieux gérer les approvisionnements, de réduire au maximum leur consommation de carburant et donc leurs émissions de CO₂.

La technologie MaTMa offre donc aux entreprises clientes des solutions très efficaces sur le plan du développement durable.

Réalisations 2011

En 2011, Mobistar a plus que doublé le nombre de cartes SIM activées pour atteindre une base installée de plus de 600 000 cartes (250 000 cartes début 2011) et a multiplié par dix le nombre de cartes signées pour atteindre plus de 1,5 million.

Projets 2012

Centre de compétence international du Groupe France Télécom pour les solutions MaTMa, Mobistar entend continuer à faire reconnaître son expertise au niveau mondial et à développer des contrats de partenariats avec différentes sociétés.





MANAGEMENT et CONTRÔLE

Conseil d'administration

Jan Steyaert
Président
Benoît Scheen (1)
Administrateur
Jean Marc Harion (1) (2) (8)
Administrateur
Eric Dekeuleneer (3)
Administrateur indépendant
Conseils Gestion Organisation (3) (4)
Administrateur indépendant
Bertrand du Boucher (1)
Administrateur
Brigitte Bourgoin (1)
Administrateur
Gérard Ries (1)
Administrateur
Wirefree Services Belgium (1) (5)
Administrateur
Société en Gestion, Conseil et Stratégie d'Entreprise (3) (6)
Administrateur indépendant
Geneviève André - Berliat (1) (7)
Administrateur
Johan Deschuyffeleer (3)
Administrateur indépendant

Comité d'audit

Eric Dekeuleneer
Président
Conseils Gestion Organisation
Bertrand du Boucher
Gérard Ries
Société en Gestion, Conseil et Stratégie d'Entreprise

Comité de rémunération et de nomination

Benoît Scheen
Président
Jan Steyaert
Eric Dekeuleneer
Conseils Gestion Organisation
Société en Gestion, Conseil et Stratégie d'Entreprise

Comité stratégique

Conseils Gestion Organisation
Président
Jan Steyaert
Brigitte Bourgoin
Société en Gestion, Conseil et Stratégie d'Entreprise
Gérard Ries
Bertrand de Boucher
Johan Deschuyffeleer
Geneviève André – Berliat
Benoît Scheen

Comité de supervision de gouvernance

Eric Dekeuleneer
Président
Conseils Gestion Organisation
Wirefree Services Belgium
Geneviève André – Berliat
Jan Steyaert

Comité exécutif

1. **Jean Marc Harion**
Chief Executive Officer
2. **Paul Baeck**
Chief Commercial Officer
3. **Stephane Beauduin**
Chief Marketing Officer
4. **Anne Cambier**
Chief Procurement & Process Officer
5. **Werner De Laet**
Chief Financial Officer
6. **Paul-Marie Dessart**
General Secretary
7. **Pascal Koster**
Chief Technology Officer/
Chief Business Transformation Officer
(ad interim)
8. **Olivier Ysewijn**
Chief Strategy Officer
9. **Cristina Zanchi**
Chief Customer Loyalty Officer



- (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 Conseils Gestion Organisation est représentée par Monsieur Philippe Delaunois.
- (5) La société Wirefree Services Belgium est représentée par Monsieur Aldo Cardoso.
- (6) La société Société en Gestion, Conseil et Stratégie d'Entreprise est représentée par Madame Nadine Lemaître - Rozencweig.
- (7) Madame Geneviève Berliat - André a été cooptée, le 10 octobre 2011, par le conseil d'administration. Sa nomination définitive sera proposée lors de l'assemblée générale annuelle de 2012.
- (8) Monsieur Jean Marc Harion a été coopté, le 1er décembre 2011, par le conseil d'administration. Sa nomination définitive sera proposée lors de l'assemblée générale annuelle de 2012.



INFORMATION aux ACTIONNAIRES

La gouvernance d'entreprise

Depuis la création de Mobistar, le Conseil d'Administration a toujours attaché une grande importance à la bonne gouvernance. En 2009, il a adopté comme code de référence le Code belge de gouvernance d'entreprise (12 mars 2009).

Une illustration de cette approche est la publication de rapports financiers trimestriels détaillés, livrant un ensemble complet d'indicateurs clés de performance (tels que la clientèle par type de produit, la consommation, le revenu mensuel par client, les parts de marché, etc.) et les états financiers par secteur d'activité (opérations fixes et mobiles en Belgique et au Luxembourg), accompagnés d'une ventilation des coûts directs et indirects.

Ces résultats sont communiqués à la presse quatre fois par an et lors de deux réunions et deux conférence calls trimestrielles avec les analystes. Ils sont accessibles à tout moment sur notre site internet <http://corporate.mobistar.be>. En outre, Mobistar entretient des contacts réguliers avec les actionnaires existants et potentiels en organisant

chaque année 25 roadshows dans les principaux centres financiers européens et américains. En partie grâce à cette politique d'ouverture, Mobistar est aujourd'hui activement suivi par 26 analystes sell-side depuis le Benelux (28 %), la France (12 %) et le Royaume-Uni (60 %). Mobistar est convaincu que cette ouverture ne peut que participer à sa réputation d'acteur des télécoms dans le monde entier.

Situation sur les marchés financiers

En ligne avec les autres bourses européennes, l'indice Bel-20 a connu en 2011 une mauvaise année – la troisième consécutive – accusant une baisse de 19,2 % sur un an. L'année écoulée a été, comme en 2010, marquée par une forte pression sur les Etats membres de l'Union européenne en raison de leur endettement élevé.

Dans ce contexte, l'indice Euro STOXX Telecom 600 (SXKP) a perdu 6,2 % en 2011. L'année a été marquée par une sous-performance du secteur au cours de la première moitié de l'année, ce qui est un phénomène récurrent pour les actions télécoms. Ensuite, le secteur a connu une



forte reprise à partir de septembre 2011. L'attractivité des actions télécoms a été stimulée par une baisse de rendement des obligations d'Etat, et par les bons résultats des troisième et quatrième trimestres 2011.

Evolution de l'action Mobistar

L'action Mobistar a connu au début de l'année un cours en-dessous du Bel-20 et de l'indice européen des télécoms, en dépit des résultats annuels de 2010 (annoncés en février 2011) en ligne avec les objectifs. La raison de cette sous-performance doit être recherchée principalement dans une orientation plus faible que prévue pour l'année 2011, en partie en raison des coûts de démarrage de l'offre Starpack. Au cours du deuxième trimestre, le cours de l'action Mobistar s'est orienté à la hausse. Cette hausse s'explique en partie par l'annonce du groupe France Télécom, lors de sa Journée des investisseurs le 31 mai 2011, de revoir en profondeur son portefeuille européen. Durant toute cette période, les marchés financiers ont supposé que la participation dans Mobistar était concernée. Soutenu par de bons résultats semestriels, Mobistar a revu ses prévisions d'EBITDA pour l'année à 520-535 millions d'euros, par rapport à la prévision initiale de 505-535 millions d'euros.

En présentant ses résultats semestriels, France Télécom a annoncé vouloir revendre ses participations en Suisse, en Autriche et au Portugal. Le groupe a réaffirmé sa confiance dans sa participation actuelle dans Mobistar, ce qui a atténué une certaine spéculation sur l'action Mobistar.

Depuis cette annonce, l'action Mobistar a suivi la tendance à la baisse tant du secteur que de l'indice BEL-20. Après le paiement du dividende extraordinaire (19 août 2011) et des résultats décevants au troisième trimestre en raison de problèmes d'activation persistants sur les services de téléphonie fixe (20 octobre 2011), le taux est tombé à son plus bas niveau de l'année le 8 décembre 2011, à un cours de 38,13 euros.

L'action Mobistar a clôturé l'année à un cours de 40,49 euros, en diminution de 16,5 %. En incluant la distribution de dividendes, le rendement brut total chute de 9,8 % (-7,7 % net).

Structure de l'actionnariat

Au 31 décembre 2011, le capital de Mobistar s'élevait à 131,7 millions d'euros, en augmentation en raison du transfert de la réserve légale totalisant 22,5 millions d'euros. Le capital est représenté par 60 014 414 actions avec droit de vote.

À ce jour, 52,91 % des actions en circulation sont détenues par l'actionnaire de référence, France Télécom S.A., par l'intermédiaire de sa filiale à 100 % Atlas Services Belgium S.A.

En conformité avec les règles de transparence (article 15 de la loi du 2 mai 2007) relatives à la notification de l'actionnariat des sociétés cotées sur un marché réglementé, Mobistar maintient les seuils de notification de 3 %, 5 % et des multiples de 5 %. Au cours de l'année 2011, les actionnaires suivants ont dépassé le seuil de notification de 3 % :

- MFS Investment Management (Etats-Unis) : 5,54 % (situation au 28 janvier 2011)
- BlackRock Inc (Etats-Unis) : de 3,12 % (le 15 mars 2011) à 2,85 % (au 20 octobre 2011)

Rémunération des actionnaires

Depuis plusieurs années, la stratégie de Mobistar est axée sur la création de valeur. La gestion financière met dès lors l'accent sur une politique visant à procurer les ressources et la souplesse suffisantes afin de préserver notre position d'opérateur télécoms complet. Cette stratégie constante a permis à Mobistar, depuis 2006, de verser d'importantes rémunérations aux actionnaires, sous la forme de paiement de dividendes, de diminution du capital, ou de rachat d'actions.

En ligne avec sa décision du 7 février 2012, le Conseil d'Administration de Mobistar proposera à l'Assemblée Générale, le 2 mai 2012, d'affecter une partie des bénéfices à la rémunération des actionnaires, pour un montant de 222,1 millions d'euros. Ce montant sera distribué en deux versements : un dividende ordinaire de 2,90 euros par action le 25 mai 2012 et un dividende extraordinaire de 0,80 euro par action le 24 août 2012. Cette proposition est en ligne avec la politique menée les années précédentes, à savoir une distribution équivalente au bénéfice net.



2G

Deuxième génération de la technologie de téléphonie mobile.

3G

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

4G

Quatrième génération de la technologie de téléphonie mobile.

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.

ARPU (Average Revenue Per User)

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

B2B

L'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises.

B2C

L'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle résidentielle.

BEL20

L'acronyme du principal indice d'actions de la bourse de Bruxelles en Belgique.

BSC (Base Station Controller)

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

BTS (Base Transceiver Station)

Élément de base du réseau cellulaire de téléphonie mobile.

Carte SIM (Subscriber Identity Module)

La carte SIM est une puce contenant un microcontrôleur et de la mémoire. Elle est utilisée en téléphonie mobile pour stocker les informations spécifiques à l'abonné d'un réseau mobile, en particulier pour les réseaux de type GSM ou UMTS.

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.

CSR (Corporate Social Responsibility)

En français la RSE (Responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise), c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution)

Technologie de transmission de données, une extension de GPRS.

GPRS (General Packet Radio Service)

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

GPS (Global Positioning System)

Le GPS est un système de géolocalisation fonctionnant au niveau mondial.

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.

IBPT (Institut belge des services postaux et des télécommunications)

Un organisme public belge dont la mission consiste à réglementer et contrôler les services postaux et de télécommunications.

ICT (Information and Communication Technologies)

La notion de technologies de l'information et de la communication (TIC) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et des télécommunications.

IMS (IP Multimedia Subsystem)

Une architecture standardisée Next Generation Network (NGN) pour les opérateurs de téléphonie, qui permet de fournir des services multimédias fixes et mobiles. Ce système utilise la technologie VoIP.

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.

IVR (Interactive Voice Response)

Un serveur vocal interactif.

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.

LTE (Long Term Evolution)

LTE est la 4^{ème} génération de téléphonie mobile, le successeur de la 3G, également appelé 4G.

MaTMa (Machine-to-Machine)

Communication de machine à machine, également appelé M2M.

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.

MMSC (Multimedia Message Service Center)

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

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.

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 plans tarifaires mobiles.

NPS (Net Promoter Score)

Une mesure de fidélisation de la clientèle. Elle est obtenue en demandant aux clients une seule question sur une échelle de 0 à 10, où 10 est 'extrêmement probable' et 0 n'est 'pas du tout probable'.

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.

Smartphone

Un smartphone est un téléphone mobile disposant aussi des fonctions d'un assistant numérique personnel. Il peut aussi fournir les fonctionnalités d'agenda, de calendrier, de navigation Web, de consultation de courrier électronique, de messagerie instantanée, de GPS, etc.

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.

UMTS (Universal Mobile Telecommunication System)

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

VDSL (Very High Bitrate Digital Subscriber Line)

La technique VDSL est basée sur la même technique que l'xDSL (les signaux VDSL sont transportés sur une paire de cuivre, simultanément et sans interférence avec la voix téléphonique), elle permet d'atteindre de très hauts débits.

VoIP (Voice over Internet Protocol)

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



Rapport de GESTION