

rapport annuel 2005



2005

une année marquée du signe plus



En 2005, Mobistar a adapté sa stratégie commerciale et renforcé sa position dans un marché plus mature, davantage axé sur la convergence et toujours plus concurrentiel. L'accent a été mis sur la fidélisation des clients existants, ainsi que sur des services et des produits répondant en tous points aux besoins de la clientèle. Celle-ci a manifesté son intérêt pour des offres simples, claires et attractives.

Concrètement, cette orientation s'est traduite par le lancement de solutions sur mesure telles que Mobistar My Life, Tempo Essential et Simply by Mobistar. Un nouveau concept, les Plus de Mobistar, a été développé, récompensant les clients de leur fidélité. Par ailleurs, en proposant trois offres différentes de services ADSL, Mobistar a franchi une étape décisive dans son évolution vers le statut d'opérateur intégré, actif dans les secteurs de la téléphonie mobile, de la téléphonie fixe et de l'ADSL.

••• Plus de clients abonnés et un ARPU en hausse

Au terme de l'exercice 2005, Mobistar totalisait 2,9 millions de clients actifs en téléphonie mobile, soit 67.044 de plus qu'un an auparavant. Cette évolution s'est fait sentir tant sur le marché résidentiel qu'auprès de la clientèle professionnelle, cette dernière ayant particulièrement progressé dans les

segments SOHO (small office-home office) et PME.

Le renforcement de la base abonnée, qui constitue désormais près de 44% de la clientèle (26,2% de plus qu'un an auparavant), a permis à Mobistar d'enregistrer un progrès significatif du revenu mensuel moyen par utilisateur (ARPU). Celui-ci est passé à 38,02 euros en 2005. Mobistar a ainsi augmenté sa part de marché en valeur. Sa part de marché en nombre de clients est, quant à elle, de 33,15%.

Malgré la diminution de la croissance du marché, le chiffre d'affaires de Mobistar en téléphonie a augmenté de 10% pour atteindre 1,404 milliard d'euros en 2005.

Grâce à l'évolution favorable de la nature de la clientèle (proportion croissante d'abonnés), l'activité mobile a enregistré une croissance de 11,3% en 2005 pour un chiffre d'affaires de 1,314 milliard d'euros.

Le chiffre d'affaires des activités mobile data a progressé de 16,1% et a atteint 197,8 millions d'euros. Cette dernière

évolution est liée à l'augmentation du nombre moyen de SMS par utilisateur, qui est passé de 52 à 55 par mois, et à la hausse sensible des revenus générés par la transmission de données.

Le chiffre d'affaires consolidé, qui inclut les ventes de téléphones mobiles, s'est accru de 8,2% pour atteindre 1,451 milliard d'euros.

••• Progression des résultats et augmentation significative du bénéfice net

Le résultat consolidé avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA) a atteint 575,1 millions d'euros au terme de l'exercice 2005, en augmentation de 3,5% par rapport à l'exercice précédent. Le bénéfice net consolidé a progressé de 11,2% pour s'établir à 270,3 millions euros. Ceci équivaut à un bénéfice net par action de 4,28 euros.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2006 le paiement d'un montant de 4 euros par action, constitué de 2,4 euros à titre de dividende ordinaire et de 1,6 euro à titre de rémunération exceptionnelle prenant la forme d'une réduction de capital.

••• Investissements: optimisation de la 2G et déploiement de la 3G

Les investissements consentis par Mobistar en 2005 ont représenté une dépense totale nette de trésorerie de 198,6 millions d'euros, soit 14,1% du chiffre d'affaires de la téléphonie. Ils sont en hausse de 16% par rapport à 2004. L'essentiel des investissements a été consacré au renouvellement et à l'optimisation de l'infrastructure radio, tant en 2G (EDGE) qu'en 3G (UMTS).



table des matières

	page
Les faits marquants	6
Lettre aux actionnaires	8
Management et contrôle	10
Le monde des télécoms	12
Informations sur l'action	14
La stratégie marketing et la marque Mobistar	16
Réseau et opérations	18
Nouveautés pour le marché résidentiel	20
Vente et distribution	22
Mobistar Business Solutions	24
Ressources humaines	26

les faits marquants

Dans un marché très concurrentiel, focalisé sur la convergence des technologies, Mobistar a préservé ses parts de marché, mais a vu croître sa part de revenus dans l'ensemble du marché mobile grâce à de multiples initiatives orientées vers le client.

••• Renouveau complet du réseau d'accès

Mobistar a achevé, en 2005, le renouvellement complet de l'infrastructure de son réseau 2G. Les stations de base ont été dotées d'un tout nouveau matériel de haute technologie fourni par Nortel Networks. Cette modernisation confère au réseau Mobistar une très haute qualité de service, tant au niveau vocal que sur le plan du transfert de données. A fin 2005, près de 3.000 stations de base garantissaient une couverture à plus de 99% de la population belge.

S'appuyant sur ce nouveau réseau, Mobistar a été le premier opérateur belge à déployer la technologie EDGE (Enhanced Data for Global Evolution) avec une couverture nationale (99%). La solution EDGE permet de multiplier jusqu'à quatre fois la vitesse de transmission des données par rapport au GPRS. EDGE offre la possibilité de regarder la télévision en direct sur son téléphone mobile, de télécharger des séquences vidéo, des jeux, de la musique, et de naviguer plus rapidement sur l'Internet, créant ainsi un véritable environnement multimédias. Mobistar a poursuivi, en parallèle, le déploiement de la technologie 3G (UMTS) au rythme fixé par les exigences légales : 30% de la population étaient couverts fin 2005.

••• Produits et services sur mesure

Grâce à sa capacité d'innovation, Mobistar a lancé, en 2005, de nouveaux produits et services parfaitement adaptés aux besoins spécifiques de ses clients, dans chaque segment du marché. Ceux-ci répondent aux trois exigences de base fixées par Mobistar : ils doivent être fiables, simples et appropriés. Mobistar My Life et Simply by Mobistar reflètent clairement cette approche. Il en va de même pour les services ADSL et pour l'offre d'accès mobile à la télévision.

> mai : Mobistar My Life

Les études de marché ont démontré que 50% des utilisateurs de GSM préfèrent composer leur propre plan tarifaire. Mobistar a donc lancé une formule modulable, Mobistar My Life. Elle permet au client de combiner des formules tarifaires de base et des options correspondant au mieux à son mode de consommation.

> juillet : regarder la télévision sur son GSM, une première !

Durant l'été, Mobistar a été le premier opérateur à avoir lancé la télévision sur le GSM. Au terme de l'accord conclu avec Belgian Business Television, les clients de Mobistar disposant d'un téléphone compatible EDGE ont accès aux chaînes Canal Z et Kanaal Z via leur téléphone mobile sur l'ensemble du territoire. Les utilisateurs ont également la possibilité de télécharger des flashes vidéo portant sur l'actualité nationale et internationale, le sport, la culture et des sujets insolites.

> octobre : surfer via l'ADSL

En lançant une gamme complète de services ADSL pour le marché résidentiel, Mobistar a franchi une étape décisive dans son évolution vers le statut d'opérateur intégré. Mobistar est désormais actif en téléphonie mobile et fixe, ainsi qu'en ADSL. Les services ADSL de l'opérateur sont basés sur trois offres spécifiques :

- Mobistar ADSL est conçue pour l'utilisateur qui désire conserver son abonnement de téléphonie fixe auprès de l'opérateur historique, tout en accédant aux services Internet développés par Mobistar.
- Mobistar ADSL Connect permet d'utiliser l'ADSL sans souscrire un abonnement de téléphonie fixe.
- Mobistar ADSL Talk est adaptée aux utilisateurs qui désirent accéder à la téléphonie fixe illimitée tout en conservant leur abonnement de téléphonie fixe auprès de l'opérateur historique.

Conjointement, Mobistar a lancé la Livebox, développée par France Télécom. Celle-ci permet de connecter sans fil un ou plusieurs ordinateurs à l'ADSL en recourant à la technologie Wi-Fi, et ce à partir d'une connexion unique grâce à sa fonction routeur.

> novembre : Simply by Mobistar

Pour répondre à la demande d'utilisateurs qui veulent accéder aux services essentiels de la téléphonie mobile (téléphoner et envoyer des SMS) aux prix les plus serrés, Mobistar a élaboré une offre simple à un prix particulièrement attractif. Simply by Mobistar est une formule de téléphonie mobile prépayée à tarif réduit vendue sous la marque Mobistar, mais accessible uniquement via Internet. La qualité des communications et de la couverture reste bien évidemment celle du réseau Mobistar.



Certains avantages, tels que la messagerie gratuite ou le roaming activé à l'étranger, sont maintenus.

••• Distribution: des points de vente propres

Rue Neuve, 54 : c'est là, en plein cœur de Bruxelles, que Mobistar a ouvert son premier point de vente détenu en propre. Nouvelles vitrines commerciales de Mobistar, ces surfaces de vente sont bâties sur un nouveau concept, centré sur l'expérience immédiate du client et son accès direct à l'information. Un nouveau look, plus de clarté et de simplicité, et une interactivité accrue témoignent d'une nouvelle approche du client. Le concept a été développé par l'agence britannique Fitch. En 2005, cinq implantations de ce type ont vu le jour à Bruxelles, Louvain-la-Neuve et Gand.

••• Une nouvelle organisation

En visant l'excellence opérationnelle et la qualité optimale du service au client, Mobistar a fait évoluer son organisation technique. Un seul département regroupe désormais le développement et l'opérationnel des réseaux fixe et mobile. Ceci permet d'optimiser l'entrée sur le marché des nouveaux produits et services et de répondre à la convergence croissante entre l'informatique et les télécoms. Mobistar a également remodelé son organisation commerciale dans le sens d'une simplification et d'une intégration accrues. Les services "vente" et "support au client", tant pour le segment résidentiel que pour le segment business, ont été regroupés. L'objectif est, une fois encore, de présenter une offre totalement cohérente au marché.

L'organisation des autres départements a également évolué vers plus de simplification et de cohérence.

lettre aux actionnaires

L'année 2005 a été, pour Mobistar, marquée par de nombreuses évolutions.

Dans un marché où la progression du mobile a diminué de 50% par rapport à l'année précédente et où la pression tarifaire s'est renforcée tout au long de l'exercice, Mobistar a fait évoluer son chiffre d'affaires des services de plus de 10% et son résultat net de 11,2%. L'excellence des résultats financiers va permettre au conseil d'administration de Mobistar de proposer, à la prochaine assemblée, une rémunération des actionnaires de 4 euros.

Sur le plan commercial, l'ensemble des offres tant prépayé que postpayé a été redéfini tout au long de l'année en fonction d'une segmentation plus accomplie et d'une tarification plus simple et cohérente. La mise en place progressive d'une politique de fidélisation des clients, la politique accrue de migration des clients prépayés vers des formules contrats, à la fois mieux adaptées à leurs besoins et plus économiques, ainsi que les très bons résultats obtenus dans le domaine des entreprises, ont permis d'améliorer sensiblement le revenu moyen par abonné, qui a dépassé 38 euros, en dépit des promotions permanentes de nos concurrents.

Mobistar a également lancé, en fin d'année, son offre ADSL, permettant l'accès à une réelle offre convergente pour l'ensemble de sa clientèle.

Parallèlement, afin de se rapprocher encore plus de ses clients et de leur donner un service optimal tout en diminuant sensiblement les coûts, Mobistar a entrepris de développer son propre réseau de distribution sur l'ensemble du territoire belge. A fin décembre, 5 magasins Mobistar avaient été inaugurés sur un programme comportant l'ouverture de 20 points de vente.

Cette politique commerciale a été soutenue par une communication innovante et rafraîchissante, à la fois plus simple et plus émotionnelle, s'adressant à un public plus large qu'auparavant.

Dans le même temps, Mobistar a remplacé l'intégralité de son réseau radio afin d'offrir à sa clientèle une meilleure qualité de couverture, principalement "indoor", mais également un accès à haut débit au travers de la technologie EDGE, qui est accessible à la totalité de la population belge. Mobistar a également continué de développer le réseau 3G qui, fin 2005, permettait un accès à 30% de la population, ceci en conformité avec les obligations de la licence.

Sur le plan interne, Mobistar a optimisé son organisation afin d'être à la fois plus réactive et efficace face à un marché en constante évolution. Mobistar est désormais dirigée par un Management committee de 8 personnes.

L'ensemble des activités ventes et après-vente a été regroupé sous la responsabilité d'un CCO (Chief Commercial Officer), poste nouvellement créé afin de coordonner la politique commerciale et de mieux anticiper les attentes de nos clients.

Le département technique et IT (Information Technology) se charge désormais de l'ensemble de la problématique réseau et systèmes d'information.

La politique produits, résidentiel et business, ainsi que les nouveaux services tels que l'ADSL, sont regroupés dans le département marketing. Une nouvelle fonction de Secrétaire Général, réunissant les ressources humaines et le service juridique, chapeaute désormais ces deux départements.

Le travail de cette nouvelle équipe, dont les responsabilités sont clairement définies, a permis à Mobistar de reprendre le leadership en matière d'innovation de produits et services et de réaliser des performances en constante amélioration tout au long de l'année 2005.

Grâce à la motivation de l'ensemble de son personnel, à la richesse de ses offres et à la qualité de son réseau, Mobistar peut envisager l'année 2006 de façon raisonnablement positive malgré un marché des télécoms plus limité qu'en 2005 et une réactivité attendue de l'ensemble de la concurrence.

Bernard Moschéni
Chief Executive Officer



management et contrôle

••• Conseil d'administration

Jan Steyaert	Président
Bernard Moschéni (1)(2)	Administrateur
Annemie Neyts (3)(6)	Administrateur indépendant
Sparaxis (3)(4)	Administrateur indépendant
Eric Dekeuleneer (3)	Administrateur indépendant
Philippe Delaunois (3)(7)	Administrateur indépendant
Bernard Ghillebaert (1)	Administrateur
Sanjiv Ahuja (1)	Administrateur
Brigitte Bourgoïn (1)	Administrateur
Tim Lowry (1)	Administrateur
Michel Poirier (1)	Administrateur
Wirefree Services Belgium (1)(5)	Administrateur

••• Comité d'audit (composition depuis le 25 juillet 2005)

Eric Dekeuleneer	Président
Philippe Delaunois	
Tim Lowry	
Michel Poirier	
Sparaxis - représentée par Monsieur Eric Bauche	

••• Comité de rémunération et de nomination

Brigitte Bourgoïn	Présidente
Annemie Neyts	
Jan Steyaert	
Eric Dekeuleneer	
Philippe Delaunois	

••• Comité exécutif (composition depuis le 25 juillet 2005)

Jan Steyaert	Président
Brigitte Bourgoïn	
Tim Lowry	
Philippe Delaunois	
Sparaxis - représentée par Monsieur Eric Bauche	

••• Comité de supervision de gouvernance

Eric Dekeuleneer	Président
Jan Steyaert	
Tim Lowry	
Wirefree Services Belgium - représentée par Monsieur Aldo Cardoso	

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

(2) Chief Executive Officer.

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

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

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

(6) Madame Annemie Neyts a démissionné de son mandat d'administrateur (indépendant) avec effet au 1 janvier 2006.

(7) Monsieur Philippe Delaunois a été nommé par l'assemblée générale du 4 mai 2005.

management committee



Bernard Moschéni
Chief Executive Officer



Bernard Buyat
Head of Information Technology and Network



Erick Cuvelier
Head of Marketing



Paul-Marie Dessart
General Secretary



Benoît Scheen
Chief Commercial Officer



Chris Van Roey
Head of Communication



Martine Verluyten
Head of Finance, Quality and Supply Operations



Olivier Ysewijn
Head of Corporate Development and Strategy



le monde des télécoms

Dans un contexte de concurrence accrue, Mobistar a réussi à augmenter sa part de marché en valeur. Sa part de marché en nombre de clients est, quant à elle, de 33,15% à fin 2005.

••• Le contexte réglementaire

La transposition en droit belge de plusieurs directives européennes concernant les télécoms constitue une étape supplémentaire dans la libéralisation du marché. La "loi télécoms", adoptée en juillet 2005, comporte une série de dispositions relatives aux tarifs, à l'entrée sur le marché de nouveaux opérateurs, aux ventes conjointes, au service universel. Elle renforce aussi le processus de régulation confié à l'Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications (IBPT) dans le but de préserver une saine concurrence sur le marché. L'impact de cette nouvelle législation sera tangible en 2006, au bénéfice probable du consommateur.

La loi télécoms prévoit que les opérateurs mobiles puissent proposer des tarifs sociaux aux personnes bénéficiaires de ce droit. Jusque-là, le service universel était limité à la téléphonie fixe. Mobistar s'est préparée, dans le courant de l'année 2005, à la mise en place du service universel. Elle a élaboré des offres commerciales appropriées et mis en place les procédures de vérification au niveau de la clientèle pour être totalement opérationnelle au 1^{er} janvier 2006.

••• L'environnement concurrentiel

En 2005, l'environnement concurrentiel s'est encore sensiblement durci par rapport à l'année antérieure. Chaque opérateur a mené une lutte quotidienne pour conserver ou gagner des clients, ce qui s'est traduit par de nouvelles offres, une pression forte sur les prix et la mise en place de programmes de fidélisation.

Le lancement d'offres forfaitaires (appels illimités pour un forfait mensuel) en téléphonie fixe comme en téléphonie mobile et le développement d'offres basiques reposant sur la technologie Internet ont focalisé l'attention du consommateur sur le prix des produits et services proposés par les différents opérateurs. Mobistar a accompagné ce mouvement en proposant plusieurs nouveaux produits, comme Simply by Mobistar ou le concept Mobistar Plus.

Le climat concurrentiel est aussi devenu plus agressif du fait de l'irruption sur le marché, depuis deux ans, d'opérateurs mobiles dépourvus de réseau propre (les "MVNO" pour Mobile Virtual Network Operators). Ces nouveaux-venus s'appuient sur l'un des réseaux actuellement déployés sur le territoire national.

Mobistar envisage de mettre son réseau à disposition de nouveaux opérateurs de réseau mobile virtuel, mais aucun contrat n'a été signé en ce sens au cours de l'année 2005.

Parmi les tendances marquantes de 2005, il convient également de pointer le développement des offres combinées (téléphone fixe et mobile, ADSL, télévision). L'intégration "end to end" est plus avancée dans le segment professionnel que dans le segment résidentiel et conduit à un mouvement de consolidation via des acquisitions transversales.

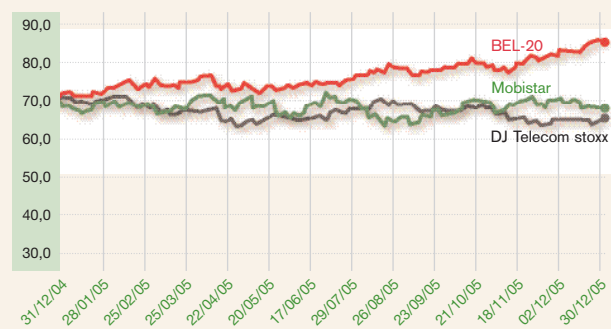
Ce "brassage" des technologies offre de nouvelles opportunités de marché que Mobistar a avantageusement exploitées en lançant, en 2005, trois offres Internet à haut débit qui permettent de faire l'impasse sur l'abonnement de téléphonie fixe ou encore d'accéder à la téléphonie fixe illimitée.

informations sur l'action

••• Evolution de l'action

L'évolution de l'action Mobistar au cours de l'année 2005 a été influencée par la morosité générale touchant le secteur des télécoms sur les marchés boursiers européens. Les investisseurs s'interrogent, en effet, sur les opportunités de développement des entreprises du secteur compte tenu de la concurrence exacerbée qu'elles se livrent, de l'impact de la régulation et de l'émergence de nouveaux acteurs n'appartenant pas à l'industrie des télécoms. Le secteur des télécoms est le seul à avoir chuté parmi les 18 secteurs composant l'indice Dow Jones Stoxx 600. L'indice DJ Telecom a accusé une baisse de 6% en 2005.

L'action Mobistar a, néanmoins, surperformé par rapport au secteur européen des télécoms, clôturant l'année avec un cours de 67 euros, soit 2,8% de moins qu'à la fin de l'année 2004. Le cours a connu une relative stabilité tout au long de 2005, ne fluctuant que de 12% maximum. Le prix maximum de 70,85 euros a été atteint le 29 juin et le prix minimum de 62,35 euros le 8 août.



••• Structure de l'actionnariat

La structure de l'actionnariat de Mobistar est restée relativement stable en 2005. En février, Bruficom a vendu sa participation de 4%, ce qui a eu pour conséquence un accroissement du flottant au-delà de 45%.

Suite à l'exercice d'options par les salariés de Mobistar, le nombre d'actions a crû légèrement, passant de 63.035.789 fin 2004 à 63.273.655 fin 2005. La capitalisation boursière atteignait 4.239 millions d'euros au 31 décembre 2005. Le volume d'actions échangées a sensiblement augmenté en 2005, grimant à une moyenne quotidienne de 187.167 actions (contre 127.295 en 2004) et à un total de 47,9 millions pour l'ensemble de l'année.

Dans le cadre du programme d'achat d'actions proposé au personnel de Mobistar, l'entreprise a acheté 98.500 actions sur le marché en septembre 2005. Les salariés ont pu les acquérir avec un discount de 16,66% contre l'engagement de les conserver durant deux ans minimum.

••• Rémunération des actionnaires

Le 6 février 2006, le conseil d'administration de Mobistar a décidé de proposer à l'assemblée générale, ayant lieu le 3 mai 2006, le paiement d'un dividende d'un montant de 4 euros par action, constitué de 2,40 euros à titre de dividende ordinaire et de 1,60 euro à titre de rémunération exceptionnelle prenant la forme d'une réduction de capital.

Le paiement du dividende ordinaire sera effectué à partir du 10 mai 2006, la rémunération exceptionnelle sera versée à partir du 2 août.





la stratégie marketing et la marque mobistar

La stratégie marketing de Mobistar se construit autour du client. Elle a été adaptée en 2005 pour mieux s'inscrire dans un marché plus mature, mais aussi toujours plus concurrentiel. La segmentation de la clientèle a été affinée et approfondie. L'accent a été mis sur la fidélisation des clients existants, le développement des applications, ainsi que les offres convergentes.

••• Marché résidentiel

En 2005, Mobistar s'est efforcée d'appréhender mieux encore les besoins réels de ses clients en fonction de leur profil. C'est dans ce cadre qu'il faut replacer les lancements de produits tels que Mobistar My Life, Mobistar My Family et Simply by Mobistar, ainsi que les offres ADSL (Mobistar ADSL, Mobistar ADSL Connect et Mobistar ADSL Talk).

> les Plus de Mobistar

En octobre 2005, Mobistar a développé un nouveau concept, récompensant les clients de leur fidélité. Les réductions temporaires, qui visaient surtout à attirer de nouveaux clients, ont été remplacées par des offres immédiates, progressives et permanentes. Les Plus de Mobistar permettent de combiner l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des applications.

> davantage de contacts avec le client

En 2005, Mobistar a renforcé ses canaux de contact direct avec le client via ses nouveaux espaces de vente propres, le téléphone et le SMS.

••• Marché business

La stratégie marketing de Mobistar à l'égard de sa clientèle business a été marquée, en 2005, par une réintégration du segment "small office-home office" (indépendants et professions libérales) dans le marché professionnel, aux côtés des PME et des grands comptes. L'offre de Mobistar a été caractérisée par une approche sur mesure correspondant aux besoins de cette clientèle, particulièrement en ce qui concerne les offres convergentes.

L'infrastructure réseau est un point essentiel de la stratégie marketing orientée vers le client business. En 2005, les événements marquants ont été le renforcement de la couverture "indoor" permettant d'atteindre un niveau de service digne des meilleurs réseaux européens, la mise en œuvre du réseau EDGE avec une couverture nationale et le début du déploiement de l'UMTS.

Mobistar a également renforcé sa position d'opérateur intégré, mettant en évidence la convergence des technologies. Il a ainsi lancé la solution SDSL (Symetric Digital Suscribed Line), offrant des solutions très compétitives pour les connexions entre les entreprises et le réseau Mobistar.

Les offres ont aussi été optimisées pour répondre aux trois exigences stratégiques de Mobistar : fiabilité, simplicité et pertinence. Trois produits ont été lancés en ce sens : Business Exclusive (mobile/voix), Fixe Unlimited (fixe/voix) et BlackBerry® (mobile/Internet pour le marché des indépendants et professions libérales). Mobistar a, en outre, fortifié la performance de ses agents en contact avec les entreprises.

Mobistar a choisi de se distinguer de ses concurrents en privilégiant en permanence la relation avec ses clients. Cette stratégie transparait aussi dans le rafraîchissement de la marque mis en œuvre en 2005. L'écoute devient la valeur centrale du message.

••• Le recentrage sur la marque

Continuer à renforcer sa marque reste l'ambition de Mobistar. Toutes les initiatives ont donc convergé, en 2005, vers une différenciation accrue de celle-ci. Grâce au Brand Tracker, Mobistar soumet sa marque à une analyse permanente et affine son positionnement par rapport à la concurrence.

••• Placer le client au centre de son univers de communication

La relation que Mobistar tisse avec ses clients repose sur la confiance, la simplicité et la pertinence. Ce positionnement, davantage axé sur la personne que sur le prix ou le produit, s'exprime dans la nouvelle personnalité de la marque Mobistar : mature, empreinte de sérénité, reflet d'un certain art de vivre.

> un univers encore plus émotionnel

Une campagne télévisée traduisant cette nouvelle philosophie a été diffusée en juillet et août 2005. L'écoute du client est au cœur du message. Le rafraîchissement de la marque transparait dans le logo, la palette de couleurs, les angles de prises de vues, la musique. Un univers encore plus émotionnel, plus esthétique, plus mûr.

> l'illustration du concept Mobistar Plus

Dans le même esprit, une campagne multimédias, initiée en octobre 2005, a soutenu le concept Mobistar Plus et ses différentes offres. Mobistar Plus propose des offres immédiates, progressives et permanentes à tous les clients, qu'ils soient nouveaux ou anciens. Ce concept est résumé dans le slogan de la campagne, qui met l'accent sur la fidélisation des clients : "Quand Mobistar vous donne plus, c'est pour la vie".

••• Lauréat de trois prix Effie

Mobistar est le principal gagnant des prix décernés, en juin 2005, par Effie Belgium pour récompenser les publicités dont l'efficacité a été prouvée. Le Gold Effie et le Grand Effie ont été attribués à Mobistar, de même que le Measurement of Effectiveness Award (MEA), un prix spécial couronnant, sur le long terme, l'utilisation la plus professionnelle des techniques de mesure des campagnes publicitaires.



réseau et opérations

Les évolutions technologiques, en particulier le développement de la large bande ("broadband"), ont conduit Mobistar à passer d'une logique d'accès au réseau à une logique d'accès aux services. Être capable d'offrir des services aux clients en tout lieu, à tout moment, quel que soit le support, est l'ambition de Mobistar, qui a fortement évolué, en 2005, vers le statut d'opérateur intégré.

••• La mise en place du réseau 3G

Parallèlement au déploiement du réseau EDGE, Mobistar a entamé la mise en place du réseau 3G (UMTS) conformément aux exigences du régulateur. La couverture se concentrait, à fin 2005, sur Bruxelles et Anvers, soit 30% de la population. Le réseau 3G garantit un débit deux fois supérieur à EDGE et rend possible de nouvelles applications comme la vidéo-téléphonie.

••• Une très bonne couverture "deep indoor"

Mobistar a considérablement investi, en 2005, dans la modernisation de son réseau 2G, qui assure une couverture à plus de 99% de la population. Les quelque 3.000 stations de base qui composent le réseau Mobistar ont été équipées d'un matériel de haute technologie livré par Nortel Networks. Environ 200 antennes supplémentaires ont également été implantées dans l'ensemble du pays.

Le renouvellement complet du réseau d'accès contribue à améliorer encore la qualité vocale et celle du transfert de données, ainsi que la capacité et la couverture du réseau. Il garantit, en particulier, aux clients de Mobistar une excellente couverture à l'intérieur des bâtiments ("deep indoor"), partout en Belgique.

••• Le nouveau département ITN

Pour anticiper l'évolution du marché, Mobistar a remodelé son organisation technique. Le nouveau département ITN (Information Technology & Network) rassemble les équipes chargées du développement et celles qui s'occupent de l'opérationnel en téléphonie fixe et mobile.

Cette adaptation de l'organisation répond à un triple objectif : accroître l'efficacité dans une optique de meilleur service au client, réduire le temps d'accès au marché, avoir une meilleure structure de coûts. L'ambition de Mobistar est, en effet, de devenir un véritable opérateur intégré. Cette politique répond à la stratégie de croissance du Groupe France Télécom, stratégie qui repose sur l'innovation et l'intégration.

••• Le déploiement du réseau EDGE

Mobistar a été le premier opérateur à offrir une couverture nationale "broadband", ce qui lui donne un avantage compétitif certain par rapport à la concurrence. Dès juin 2005, le réseau EDGE (Enhanced Data for Global Evolution) a été déployé sur l'ensemble du territoire, rapidement et à moindre coût. A la fin de l'année, la couverture atteignait 99% de la population.

EDGE constitue une étape décisive dans l'évolution de la technologie GSM de la seconde génération. Cette solution permet de multiplier jusqu'à quatre fois la vitesse de transmission (170 kbps) par rapport au GPRS. Elle renforce l'utilisation des services mobile data et ouvre la voie à de nouveaux services multimédias. Ceux-ci sont désormais accessibles à tous les clients de Mobistar équipés d'un terminal compatible avec cette technologie (GSM EDGE, ordinateur portable avec une carte PC-EDGE, PDA compatible EDGE). La rapidité et la convivialité qu'offre la technologie EDGE représentent donc une avancée évidente tant sur le marché professionnel que sur le marché résidentiel.



nouveautés pour le marché résidentiel

Mobistar a lancé, en 2005, plusieurs nouveaux produits et services à la fois simples, fiables et parfaitement adaptés aux besoins spécifiques de ses clients, dans chaque segment du marché résidentiel.



••• De nombreux lancements innovants

> BlackBerry® pour tous

En lançant la version BlackBerry® Internet Edition accessible aux particuliers, Mobistar confirme sa volonté d'offrir à ses clients un accès permanent à l'information où qu'ils se trouvent. Pour rappel, Mobistar avait été la première à lancer la version "Entreprises" de BlackBerry® en juillet 2004.

Solution développée par la société canadienne RIM (Research in Motion Ltd), BlackBerry® permet la réception et l'envoi de mails en temps réel. L'utilisateur peut donc lire et transmettre l'intégralité ou un abstract des fichiers attachés à ses e-mails (Microsoft® Word, Excel, PowerPoint...) au départ de son terminal compatible BlackBerry®.

> la première chaîne télé sur téléphone mobile

Durant l'été 2005, Mobistar a été le premier opérateur à lancer la télévision sur le GSM. Au terme de l'accord conclu avec Belgian Business Television, les clients de Mobistar disposant d'un GSM compatible EDGE peuvent avoir accès aux chaînes économiques Canal Z et Kanaal Z via leur téléphone mobile

sur l'ensemble du territoire. Les utilisateurs ont également la possibilité de télécharger des flashes vidéo portant sur l'actualité nationale et internationale, le sport, la culture et des sujets insolites.

> la flexibilité grâce à Mobistar My Life

La formule modulable Mobistar My Life répond au souhait de nombreux utilisateurs de téléphonie mobile de composer leur propre plan tarifaire. Elle permet au client de combiner des formules tarifaires de base de 15, 25 ou 35 euros par mois et diverses options, comprenant des modules de crédit d'appels et des forfaits SMS. Mobistar My Life se calque ainsi parfaitement sur les besoins de chacun.

> trois façons de surfer

En lançant une gamme complète de services ADSL pour le marché résidentiel, Mobistar a franchi une étape décisive dans son évolution vers le statut d'opérateur intégré. Les services ADSL de l'opérateur sont basés sur trois offres spécifiques :

- Mobistar ADSL est conçue pour l'utilisateur qui désire

conserver son abonnement de téléphonie fixe auprès de l'opérateur historique, tout en accédant aux services Internet développés par Mobistar.

- Mobistar ADSL Connect permet d'utiliser l'ADSL sans souscrire un abonnement de téléphonie fixe. L'accès au réseau fixe est pris en charge par Mobistar et intégré dans son offre, ce qui permet à l'utilisateur d'économiser ses frais mensuels d'abonnement de téléphonie fixe. Le client a, en outre, l'avantage de se limiter à un interlocuteur unique en matière de téléphonie mobile et d'accès à Internet.
- Mobistar ADSL Talk est adaptée aux utilisateurs qui désirent, outre l'ADSL, accéder à la téléphonie fixe illimitée tout en conservant leur abonnement de téléphonie fixe auprès de l'opérateur historique. Cette offre permet à l'utilisateur d'appeler gratuitement et sans limites d'un téléphone fixe vers un autre téléphone fixe via le réseau Mobistar, sur l'ensemble du territoire national.

Conjointement, Mobistar a lancé la Livebox, développée par France Télécom. Compatible Wi-Fi et Bluetooth, équipée de ports Ethernet et USB, elle permet de connecter sans fil un

ou plusieurs ordinateurs à l'ADSL. Grâce à sa fonction de routeur, la Livebox constitue le point central d'accès, au cœur de la maison, à tous les services de télécommunication : téléphones fixes et mobiles, ordinateurs fixes et portables, caméras, consoles de jeux vidéo...

> Simply by Mobistar : l'accès aux fonctions essentielles

Simply by Mobistar est une offre de téléphonie mobile prépayée à tarif réduit vendue sous la marque Mobistar, mais accessible uniquement via Internet. Elle s'adresse aux utilisateurs qui veulent surtout accéder aux services essentiels de la téléphonie mobile (téléphoner et envoyer des SMS), à un prix serré. Les utilisateurs de Simply by Mobistar peuvent téléphoner vers tous les réseaux nationaux, fixes et mobiles, pour le prix forfaitaire de 0,19 euro par minute, sans frais de connexion par appel. Certains avantages, tels que la messagerie gratuite ou le roaming activé à l'étranger, sont maintenus.



vente et distribution

La distribution de Mobistar s'appuie sur des points de vente détenus en propre (5 ouvertures en 2005), sur 128 Mobistar Centers, ainsi que sur la distribution ouverte (agents indépendants, chaînes spécialisées et supermarchés). Points forts de 2005 : la création d'un nouveau concept de magasin centré sur l'expérience du client, un accès direct à l'information et des services simples, fiables et appropriés.

••• De nouveaux espaces de découverte

En 2005, Mobistar a ouvert son premier point de vente détenu en propre, rue Neuve, à Bruxelles. Quatre autres implantations ont suivi à Bruxelles, Louvain-la-Neuve et Gand. Nouvelles vitrines commerciales de Mobistar, ces surfaces de vente ont été conçues pour guider les utilisateurs dans la multitude des GSM et des nouveaux services offerts par Mobistar, tels que l'ADSL, la téléphonie fixe, les services interactifs, les logos, ringtones et jeux du moment. Le client y reçoit des conseils personnalisés et des informations claires sur l'ensemble des produits et services, du plus simple au plus sophistiqué. Il peut toucher et tester tous les GSM et leurs accessoires, qui sont placés au centre du magasin, et y découvrir à son aise les offres convergentes plus complètes de Mobistar. L'objectif n'est pas de vendre à tout prix, mais de répondre aux besoins du client.

Ce concept novateur a été développé par l'agence britannique Fitch. Mobistar le décline dans ses propres points de vente avant de l'intégrer aux points de vente de ses agents.

••• Rénovation des Mobistar Centers

La création de nouveaux espaces de vente ne remet pas en cause le développement des Mobistar Centers, qui étaient au nombre de 128 à fin 2005. Mobistar a toutefois décidé de donner un souffle neuf aux points de vente des agents en leur apportant plus de cohérence. Un programme de rénovation complet a été mis en œuvre en 2005, touchant tant l'aspect et la convivialité des surfaces de vente que les offres, la qualité du service et l'approche du client. Les vendeurs sont formés à répondre au mieux aux besoins du client et à lui offrir la solution la plus adaptée à sa demande et à son profil. Des critères de qualité et des règles de fonctionnement ont été adoptés. Leur respect par les agents fait l'objet d'évaluations régulières et conditionne une partie de leur rémunération.

mobistar business solutions

Le marché professionnel a été l'un des facteurs essentiels de la croissance de Mobistar en 2005. Cette croissance s'exprime tant en part de marché (34,4%, contre 32,5% à fin 2004) qu'en nombre de cartes. Elle est essentiellement due au succès de la société auprès des PME. Dans certains segments, la part de marché de Mobistar Business Solutions a même été supérieure à la part moyenne de Mobistar.



••• Convergence accrue

Les solutions multi-accès permettant de se connecter au départ de n'importe quel lieu, n'importe quel terminal et n'importe quel type de réseau sont devenues essentielles pour la clientèle professionnelle.

Le succès soutenu de Mobistar dans le monde des entreprises s'explique, entre autres, par la convergence de ses offres. Mobistar est, en effet, le seul opérateur en Belgique capable de proposer des offres réunissant téléphonie fixe, mobile (voix et data) et ADSL.

••• Transmission de données mobiles

Les possibilités de connexion pour les clients du monde professionnel ont encore été élargies en 2005, grâce au lancement de plusieurs produits spécifiques.

> rester en contact

En lançant la version BlackBerry® Internet Edition, dédiée au segment des PME et des SOHO ("small office-home office"), Mobistar permet à ses clients de consulter et de traiter leurs e-mails en temps réel par l'intermédiaire de leur téléphone mobile. Solution développée par la société canadienne RIM (Research in Motion Ltd), BlackBerry®

réceptionne et envoie automatiquement les e-mails et les données de et vers le téléphone mobile. Elle offre à son utilisateur un accès permanent à l'information où qu'il soit. Celui-ci peut lire et transmettre l'intégralité ou un abstract des fichiers attachés à ses e-mails (Microsoft® Word, Excel, PowerPoint...) au départ de son terminal compatible BlackBerry®.

> se connecter partout

Mobistar a mis à la disposition de ses clients la Mobile Office Card à insérer dans les PC portables, permettant de se connecter à tout moment via les réseaux 3G, EDGE et GPRS. La Mobile Office Card choisit automatiquement le plus rapide des réseaux disponibles. L'utilisateur d'un ordinateur portable peut ainsi surfer, envoyer et recevoir des e-mails, utiliser des applications du réseau d'entreprise et gérer des messages textuels, le tout sans le moindre câble téléphonique.

> les machines dialoguent

Grâce à sa force d'innovation, Mobistar peut se targuer d'être devenu le leader du marché de la communication entre machines, plus communément appelée "MaTMa" ou "Machine-To-Machine". En 2005, Mobistar a dépassé le seuil des 50.000 cartes SIM installées permettant à des machines de communiquer. Les applications de cette technologie sont innombrables et en croissance constante. Les segments les

plus importants sont la télémétrie, la télématique et la protection contre le vol.

A titre d'exemple, une carte SIM insérée dans un jeu de Bingo permet à l'établissement de se conformer à la réglementation. Cette application télémétrique envoie, en effet, régulièrement un rapport à l'administration concernée. Le même processus peut être installé sur une flotte de camions : cette application télématique autorise une meilleure organisation du dispatching des marchandises. Les systèmes antivol "track & trace" installés dans les voitures haut de gamme sont également équipés de cartes SIM de Mobistar.

••• Communication vocale

> un plan tarifaire novateur

Mobistar a lancé, en 2005, un plan tarifaire novateur, qui garantit aux entreprises une réelle transparence et une meilleure maîtrise des coûts. La formule Business Exclusive repose sur un tarif avantageux à la minute et dégressif en fonction des appels. Son système Invoice Split permet, en outre, d'établir une distinction entre coups de fil privés et appels professionnels, ce qui offre à l'entreprise un meilleur contrôle des coûts de communication. Business Exclusive se combine aisément avec la téléphonie fixe et les solutions data.

> organiser une conférence call

Le service Conference Call est une autre innovation pour le marché professionnel. Il offre à plusieurs interlocuteurs (6 au maximum) la possibilité de communiquer au départ d'un GSM ou d'une ligne fixe, en Belgique comme à l'étranger, et cela quel que soit l'opérateur auquel ils sont affiliés. Seule la personne qui prend l'initiative de la conférence call paie les frais de communication par participant au tarif GSM normal. Ce service est activé automatiquement et sans frais.

••• Le GSM comme avantage extra-légal

Au hit-parade des avantages extra-légaux, le GSM et/ou l'abonnement au nom de l'entreprise s'est rapidement taillé une belle place. Il représente déjà 19% de tous les avantages extra-légaux en Belgique. Les employés l'apprécient car ils le considèrent comme une "gratification créatrice d'image de marque". Pour l'entreprise, il s'agit d'un bonus intéressant d'un point de vue financier et fiscal, ainsi que sur le plan de la mobilité des collaborateurs. En 2005, Mobistar a lancé des solutions spécifiques auprès de sa clientèle professionnelle, en particulier auprès des grands comptes, afin d'insérer cet avantage dans le package salarial de leurs employés.

les ressources humaines

Dans un environnement concurrentiel aussi difficile que celui des télécoms, les ressources humaines constituent le moteur de la croissance. En 2005, l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de Mobistar se sont placés sous le signe de la performance.

A fin décembre 2005, l'effectif se composait de 1.669 team members, soit 37 de plus qu'à fin décembre 2004. Cette hausse s'explique par le fait que de plus en plus de consultants sont remplacés par des salariés. Le personnel de Mobistar compte 7% de team members d'origine étrangère (16 nationalités différentes). Les femmes représentent 35% de l'effectif global. L'âge moyen des team members est de 36 ans et l'ancienneté moyenne grimpe à 5,5 ans.

••• Vers une culture de la performance

La Direction des ressources humaines a intégré au système des rémunérations un régime de salaire variable pour l'ensemble des team members de Mobistar. La part du salaire variable, ainsi que la ventilation des objectifs à atteindre (objectifs personnels et corporate), varient selon la fonction occupée.

De nombreuses sessions d'information des collaborateurs et des programmes de formation des managers ont facilité la mise en place de cette nouvelle culture de la performance. Les premières sessions d'évaluation (Individual Evaluation Rewarding Process) ont eu lieu en 2005. Elles vont se poursuivre au rythme de deux évaluations par an.

••• De nouvelles initiatives pour stimuler le dialogue

> lancement de Together

Together, le nouveau magazine interne de Mobistar, lancé durant l'été 2005 et diffusé trimestriellement auprès de l'ensemble des collaborateurs, a reçu un accueil très favorable. Sa formule dynamique contribue à tendre une passerelle entre la vie professionnelle et la vie privée des team members de Mobistar, ce qui plaît à un grand nombre de personnes.

> rencontres informelles avec le CEO

La culture de la transparence prônée par Mobistar s'exprime au travers d'un nouveau rendez-vous mensuel : les rencontres informelles avec le CEO, Bernard Moschéni. L'objectif est que les responsables de chaque département puissent débattre de manière ouverte et constructive avec le top management, une fois par an au moins, sur des thèmes concrets.

> des PC à des prix intéressants

Initié en 2004, le projet "PC privés" a connu un engouement certain en 2005, avec plus de 300 ordinateurs achetés par des collaborateurs de Mobistar. Ce programme offre à chacun l'opportunité d'acquérir du matériel informatique à des prix intéressants pour un usage privé et professionnel, sans que cela soit considéré, dans le chef du salarié, comme un avantage en nature.

••• Une structure adaptée

Animée d'un souci constant de se rapprocher de ses clients, Mobistar a fait évoluer, en 2005, tant son organisation technique que son organisation commerciale. L'objectif était d'unifier, d'intégrer et de simplifier la structure afin d'être à même de présenter une offre encore plus cohérente au marché.

L'évolution de la structure s'est traduite par des changements au sein du Management Committee de Mobistar, dont le nombre de membres a été ramené de 11 à 8. Erick Cuvelier, Chris Van Roey et Olivier Ysewijn ont fait leur entrée au sein du Management Committee en mars 2005. Ils sont respectivement en charge du marketing, de la communication, du Corporate Development & Strategy. Benoît Scheen a rejoint le Management Committee en novembre 2005, avec le titre de Chief Commercial Officer.



