



# Rapport Annuel 2015

proximus



## Page d'accueil

# Rapport annuel 2015

### #NousSommesProximus

Nous sommes une entreprise de télécommunications et d'ICT active sur le marché belge et international, offrant ses services aux clients résidentiels et professionnels ainsi qu'au secteur public. En 2015, Belgacom est devenue Proximus, un changement de nom qui symbolise toutes nos actions entreprises pour transformer notre société et renouer avec la croissance.

### Dynamique du marché

Le marché fortement réglementé et concurrentiel et l'évolution effrénée des technologies numériques obligent les opérateurs télécoms à se réinventer pour exploiter de nouvelles opportunités et se protéger contre le bouleversement de leurs activités de base.






### Notre stratégie Fit for Growth

Développée en 2014, notre stratégie Fit for Growth, nous fait évoluer d'acteur technologique vers une entreprise axée sur l'expérience client dans sa globalité. Notre nouvelle culture, qui place les clients et leurs besoins au cœur de toutes nos activités, est non seulement le point de départ mais également la pierre angulaire de cette nouvelle stratégie.

19



### Investissement dans des réseaux intégrés et un service IT agile

Les clients résidentiels et professionnels attendent plus que jamais d'être connectés à chaque instant, partout et sur n'importe quel appareil. C'est pourquoi nous continuons d'investir dans nos réseaux convergents et nos IT, sur lesquels se fonde notre promesse de marque.

26



### Investissement dans les services convergents et l'innovation

En plus de nos services de connectivité, nous développons des solutions innovantes à valeur ajoutée pour nos clients résidentiels et professionnels, qui leur permettent de vivre mieux et de travailler plus efficacement.

34





### Proximus sur la voie du changement : expérience client & simplification

Placer nos clients au cœur de toutes nos activités signifie leur donner les moyens de gérer leurs produits et services, quand et comme ils le souhaitent, à travers nos plateformes numériques à la pointe de la technologie. Cela signifie aussi leur proposer notre expertise dans nos nombreux points de contact physiques.

43



### Le développement de nos collaborateurs

Notre personnel est notre principal atout. C'est pourquoi nous accélérons notre changement de culture dans le but de stimuler une mentalité de croissance et une culture gagnante, fondements de la croissance durable.

48



### International

Le Groupe Proximus compte plusieurs filiales actives dans nos pays voisins et à l'échelle mondiale.

53



### Responsabilité sociétale d'entreprise

Nous nous engageons à être un partenaire responsable dans la société. C'est pourquoi nous travaillons sur des questions sociétales importantes, comme le changement climatique et l'éducation.

59

### Gouvernance

Notre Conseil d'Administration est présidé par Stefaan De Clerck, et notre Comité exécutif par Dominique Leroy, Administrateur Délégué.

64

### Informations financières

2015 a été une année remarquable au cours de laquelle nous avons concrétisé notre ambition de retour à la croissance un an plus tôt que prévu.

70



## Chiffres clés 2015

+2,2%

€ 5.994M  
Chiffres d'affaires  
sous-jacent  
du Groupe en 2015

+4,9%

€ 1.733M  
EBITDA  
sous-jacent  
du Groupe en 2015

€408M

Cash-flow libre  
en 2015

€926M

CAPEX total du Groupe  
en 2015 (excl. spectrum)

€1,50

Dividende brut par action  
sur les résultats de 2015



+328.000

Cartes mobiles



+167.000

Abonnés TV



+115.000

Connexions internet fixe

+5,8%

Total: 6.027.000

+10,5%

Total: 1.759.000

+6,6%

Total: 1.856.000



-50.000

Lignes vocales fixes



3 / 4-Play

Ménages et  
petites entreprises

-1,8%

Total: 2.781.000

+6,2%

Total: 1.191.000



## Network quality



98,8%

Couverture extérieure 4G



93,4%

Couverture intérieure 4G



22,8 Mbps

Vitesse de téléchargement  
moyenne sur appareil  
compatible 4G



225 Mbps

4G+ permet une vitesse de  
téléchargement jusqu'à 225  
Mbps



1,3M

De Hotspots Smart Wi-Fi



Premier déploiement du  
réseau LoRa™ pour l'IdO en  
Belgique



80%

Des zones industrielles en Belgique  
a accès au réseau de fibre dédiée  
(FTTB)



100 Mbps

Vitesse internet fixe pour 1  
sur 3 clients grâce au  
Vectoring



**NETFLIX**

Numéro #1 en Belgique sur  
le Netflix ISP Speed Index

## Customer experience



+18,4%

Satisfaction client sur le  
marché professionnel



+19%

Satisfaction client sur le  
marché résidentiel



640.000

Clients actifs de MyProximus



46%

De nos clients utilisent la  
facture numérique



85%

De nos installations faites par  
un technicien





# #NousSommesProximus

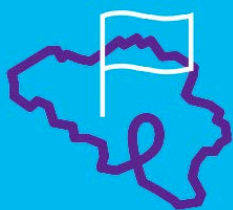
En 2015, Belgacom est devenue Proximus, un changement de nom qui symbolise toutes nos actions entreprises pour transformer notre société et renouer avec la croissance.



## From Belgacom to Proximus

En 2014, le lancement de notre nouvelle marque commerciale Proximus a été accueilli très positivement par nos employés, nos clients et nos autres partenaires. C'est la raison pour laquelle, en 2015 – beaucoup plus tôt que prévu – nous avons marqué l'étape finale de notre rebranding en changeant également le nom d'entreprise en Proximus.

Afin de célébrer ce moment historique, nous avons hissé le drapeau de Proximus au sommet de notre siège, après qu'il ait tourné dans 18 bâtiments de l'entreprise, à travers tout le pays, et qu'il ait été signé par des milliers d'employés.



Le drapeau a fait une tournée dans **18** bâtiments Proximus à travers la Belgique et a été signé par des **milliers** d'employés



5.000

Plus de 5.000 employés ont visionné la **diffusion en direct** sur **Youtube** de la levée du drapeau et ont partagé leurs impressions sur les réseaux sociaux



**#NousSommesProximus** était le **#1 trending topic** sur Twitter

## Notre profil

*Proximus est une entreprise de télécommunications & d'ICT active sur le marché belge et international, avec une offre de services pour clients résidentiels, professionnels et entreprises du secteur public.*

Nous sommes le principal fournisseur de téléphonie, d'internet, de télévision et des services ICT basés sur le réseau en **Belgique**, à travers nos marques Proximus et Scarlet. Nos réseaux fixe et mobile interconnectés et extrêmement performants offrent, partout et à tout moment, l'accès aux données et services numériques ainsi qu'à un large éventail de contenus multimédias. Nous investissons dans des réseaux d'avenir et des solutions innovantes pour bâtir les fondements d'une croissance durable.

Nous sommes présents au **Luxembourg** via nos filiales Telindus Luxembourg pour l'ICT et Tango pour les télécommunications. Aux **Pays-Bas**, nous offrons également des services ICT sous Telindus Pays-Bas. BICS est notre filiale compétente en matière de transport **international** ce communications.

Nous plaçons le client au cœur de toutes nos activités. Nous voulons lui offrir la meilleure expérience et lui simplifier la vie en lui proposant des solutions accessibles et conviviales.

Nous contribuons au développement économique, social et environnemental de la société dans laquelle nous évoluons.

## Nos marques



### Proximus

*La meilleure qualité, le meilleur service et un choix complet de solutions. Pour rapprocher instantanément les clients de ce qui compte pour eux.*

En 1994, l'opérateur Belgacom Mobile lançait les premiers services de téléphonie mobile basés sur la technologie GSM en Belgique, sous la marque Proximus. Près de vingt ans plus tard, le Groupe Proximus propose tous les services fixes et mobiles de voix, internet, télévision numérique et ICT. Nous sommes le premier fournisseur en Belgique en offres de télécommunications complètes et compétitives, et le partenaire de confiance pour des solutions convergentes de très haute qualité.



### Scarlet

*L'offre de base pour les clients à la recherche du meilleur prix.*

Scarlet rend les télécoms accessibles à tous les clients sensibles au prix, grâce à une offre simple et sans superflu de téléphonie fixe et mobile, d'internet et de télévision, le tout à bas prix. Scarlet est complémentaire aux autres marques du Groupe Proximus.



### Tango

Tango est la marque sous laquelle le Groupe Proximus commercialise ses activités sur le marché luxembourgeois avec une offre de produits fixes et mobiles et de services convergents. Depuis le lancement de la marque en 1998, Tango connaît un franc succès et est devenu le deuxième opérateur mobile au Luxembourg.



### Telindus

Telindus est responsable des activités ICT du Groupe Proximus aux Pays-Bas et au Luxembourg, avec un « focus » sur les entreprises et les institutions. Depuis sa création en 1969, l'entreprise n'a cessé d'évoluer : fournisseur technologique à l'origine, elle est aujourd'hui un intégrateur/partenaire de sourcing et de solutions. En 2010, l'entreprise a été totalement intégrée au sein du Groupe Proximus.



### BICS

*Les meilleures solutions de wholesale international aux fournisseurs de services vocaux et de données mobiles dans le monde entier.*

Le Groupe Proximus a regroupé ses activités internationales de carrier (transport de communications) sous la marque BICS. Cette coentreprise de Proximus, Swisscom et MTN a récemment déployé ses réseaux de nouvelle génération qui lui assurent une flexibilité sans précédent.





# Dynamique du marché

Dans un monde qui change à chaque instant, les opérateurs télécoms doivent se réinventer pour anticiper les opportunités et menaces de demain.

## Strong market position

Notre position forte sur le marché est un moteur important de la croissance que nous avons enregistrée en 2015. Grâce aux nombreuses initiatives que nous avons prises pour améliorer notre expérience client, nous avons encore renforcé cette position. La part de marché de Proximus dans la large bande, la télévision et la téléphonie mobile postpaid (excl. M2M) a augmenté de respectivement 2.0 p.p., 3.4 p.p. et 1.3 p.p.

Notre ambition est de défendre notre position et de la consolider. Nous devons par conséquent anticiper la future dynamique du marché et, dans un monde en évolution rapide, nous préparer aux défis et nouvelles opportunités, comme expliqué dans le chapitre suivant.

## Rapport Gestion de risques 2015

Pour de plus amples informations sur les développements du marché, lisez également le rapport de Gestion de risques.

» Téléchargez ici le PDF.



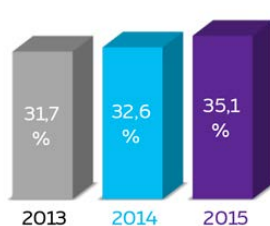
Internet fixe

+2,0 p.p.



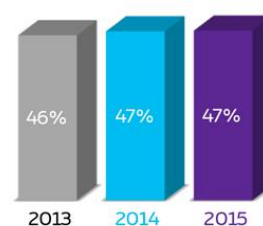
TV

+3,4 p.p.



Mobile postpaid (excl. M2M)

+1,3 p.p.





## Un monde qui change

Année après année, les clients nous demandent des services toujours plus rapides, de meilleure qualité et au prix le plus bas. Ils veulent être connectés partout, à tout moment, sur n'importe quel appareil.

## Tendances du marché : accélération de l'évolution du marché numérique

Ces dernières années, les sociétés de « télécommunications traditionnelles » ont dû engager un processus de **transformation radicale vers l'ICT** en passant, de façon irréversible, du niveau local ou régional vers un horizon plus global.

Malgré les signes positifs observés récemment dans l'industrie, de **nouveaux bouleversements sont en train de nous propulser** dans une nouvelle ère numérique. Ces mutations obligent les opérateurs télécoms à se réinventer pour bénéficier de nouvelles opportunités, tout en évitant de perturber leurs activités professionnelles.

Année après année, les clients nous demandent des services toujours plus rapides, de meilleure qualité et au prix le plus bas :

- une capacité et une largeur de bande plus grande ;
- une hyper connectivité omni-canal, partout et à tout moment ;
- un usage intuitif ;
- un coût d'utilisation sans souci.

L'environnement social se polarise autour de **nouveaux profils de consommateurs** :

- En 2030, 30% de la population en Occident, aura plus de 65 ans. Leurs communications devront être aisées, et leurs centres d'intérêts se focaliseront plus particulièrement dans les secteurs des loisirs et de la santé.
- La « Génération Z » – les jeunes nés après le Millénaire – sera sans conteste la principale source d'inspiration pour l'industrie. Ce sont des profils nés dans le digital, axés sur le mobile et exigeants en terme de la vitesse du réseau et des services. Ces consommateurs non linéaires sont aussi ultra connectés. Ils ont cependant plus de relation avec leurs smartphones, apps et contenus qu'avec leur fournisseur de télécoms.

## Nouveaux profils de consommateurs

L'environnement social se polarise autour de nouveaux profils de consommateurs. Il y a ceux qui ont plus de 65 ans d'âge avec leurs besoins de communications aisées, et dont les centres d'intérêts se focaliseront plus particulièrement dans les secteurs des loisirs et de la santé.



Pour faire face à cette évolution vers l'ICT, les opérateurs de télécoms seront en quête de **talents** dans les secteurs de la cyber sécurité, le numérique et l'IT. Indispensables à cette transformation, ces **talents** sont toutefois une denrée rare et coûteuse.

Les logiciels et les applis vont gouverner le monde. Tous les *modèles business* seront à revoir. La révolution **Over The Top** est en marche, avec des projets, des plates-formes et des écosystèmes de plus en plus importants. L'année dernière, les principaux acteurs OTT se sont diversifiés dans le but de satisfaire la clientèle des acteurs traditionnels des télécoms, toujours plus en demande. Parallèlement, ces évolutions suscitent des inquiétudes quant à la cannibalisation des offres voix et TV linéaire, la perte du contrôle des appels et la désintermédiation des professionnels des télécoms. Les OTT fournissent toutefois des applications qui gagnent en popularité, en plein dans la tendance visuelle de la communication : on communique en effet davantage aujourd'hui avec des émoticônes, des images ou des vidéos.

À l'heure de la démocratisation des services de contenus OTT, de nouveaux standards se dessinent. Les opérateurs télécoms devront investir davantage dans une excellente **expérience client** et une **grande agilité**. Le client attend des propositions simples, de qualité, une expérience numérique aisée et plus personnalisée. Le standard sera désormais la connectivité omni-canal (les points de vente resteront également des éléments clés).

# Agilité



Les cycles de remplacement des technologies et du software se raccourcissent de plus en plus, forçant les opérateurs de devenir beaucoup plus agiles.



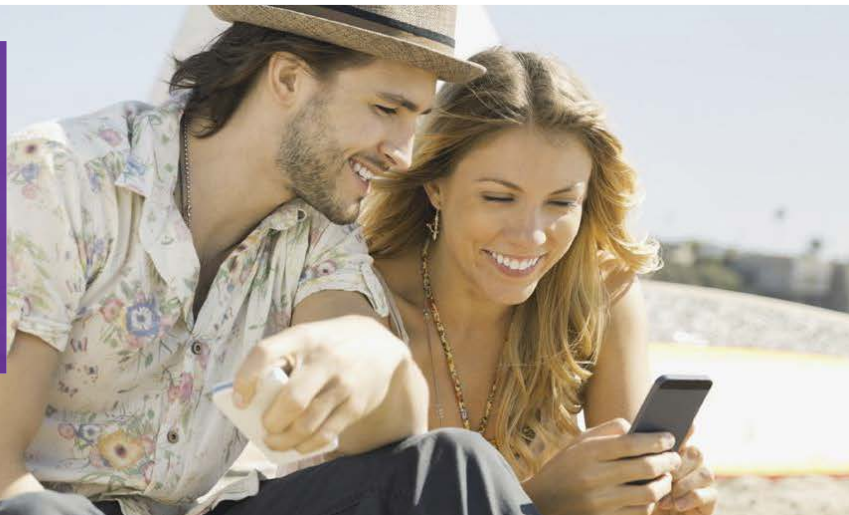


**Avec l'avènement de réseaux** plus intelligents et flexibles, les opérateurs télécoms n'auront d'autre choix que de se tourner vers les technologies révolutionnaires de la prochaine génération : contrôle du réseau centralisé et programmabilité (Software Defined Network, SDN) et délocalisation des fonctions de réseau virtualisées, avec migration des systèmes propriétaires vers des serveurs génériques (Network Functions Virtualization, NFV). Ou encore les technologies alternatives de connexion (Small Cells, Wi-Fi off-loading) permettant de gérer l'absorption du trafic, avec à la clé une hyper connectivité et de nouvelles opportunités de revenus.

Pourtant, les investissements doivent rester prudents : les clients veulent de plus en plus une omniprésence du wi-fi, ce qui peut avoir des répercussions sur la (future) capacité des opérateurs télécoms à monétiser leur investissement dans le réseau mobile. Alors que la durée des cycles de remplacement des technologies dans les télécommunications était de quinze ans (durée de vie de l'équipement dans les comptes annuels et trimestriels), elle s'est réduite aujourd'hui à quatre ans dans l'IT, et moins encore dans le monde des logiciels. Cela exige une plus grande agilité de la part des opérateurs télécoms. Par le biais d'une meilleure commercialisation, ils doivent obtenir un rendement plus élevé.

### Roam-Like-At-Home

À partir de juin 2017, le Roam-Like-At-Home sera mis en place dans la zone de l'UE. Selon cette réglementation, les opérateurs auront l'obligation de facturer les services de roaming au détail, au sein de l'UE, à un tarif national.



## Cadre réglementaire

Proximus opère dans un secteur fortement réglementé. Nous continuons à demander un cadre réglementaire allégé, doté de règles moins complexes et plus concrètes, ceci pour encourager et récompenser les investissements et l'innovation dans l'infrastructure et les services numériques. Dans ce contexte, nous plaçons également pour la création de conditions de concurrence équitables pour tous les acteurs fournissant les mêmes services aux utilisateurs finaux.



### Roaming international

Les tarifs du roaming dans l'UE sont réglementés depuis 2007. La dernière baisse des tarifs sur base du Règlement Roaming III de 2012 est entrée en vigueur le 1er juillet 2014, avec un impact négatif sur les revenus du roaming en 2015.

Pour l'avenir, l'UE a adopté, en date du 25 novembre 2015, une mesure baptisée **'Roam-Like-At-Home'**, dans le cadre du Règlement relatif au Marché unique des Télécommunications. Cette nouvelle disposition aura un impact négatif sur les revenus de Proximus et la progression de l'EBITDA. Nous nous attendons toutefois à un certain effet positif d'élasticité, sous l'effet d'une augmentation probable de la consommation de roaming induite par des coûts plus bas.

À partir de juin 2017, à condition que l'acte législatif sur la révision du roaming wholesale soit applicable à cette date, le Roam-Like-At-Home sera mis en place dans la zone de l'UE. Selon cette réglementation, les opérateurs auront l'obligation de facturer les services de roaming de détail au sein de l'UE au tarif de détail national, exception faite de la consommation au-delà des limites de la « Politique d'utilisation raisonnable ». Les détails exacts seront définis en décembre 2016 par la Commission européenne. Durant la période transitoire, entre avril 2016 et juin 2017, les opérateurs seront autorisés à appliquer un supplément à concurrence des tarifs de gros réglementés actuels.

## 2

### Neutralité du net

« La neutralité du net » est le principe selon lequel des types de trafic équivalents doivent se voir réserver un traitement égal en matière de fourniture de services d'accès à internet. Le Règlement relatif au Marché unique des Télécommunications a fixé ce principe dans la législation de l'UE et a établi de nouvelles règles pour la neutralité du net, **interdisant de bloquer ou de ralentir des contenus, des applications ou des services en ligne**. Cette législation sera d'application dès le 30 avril 2016. Elle impose aux régulateurs de surveiller la situation, de faire respecter les nouvelles règles et de définir des exigences minimales de qualité de service. Elle oblige également les États membres à fixer des règles relatives à des sanctions effectives, proportionnées et dissuasives.

## 3

### Les tarifs de terminaison d'appels fixe et mobile

Les tarifs de terminaison d'appels sont les redevances versées par les opérateurs fixes et mobiles à d'autres opérateurs de téléphonie fixe et mobile pour assurer la terminaison d'un appel sur leur réseau.

En Belgique, la dernière baisse des **tarifs de terminaison d'appels sur les réseaux mobiles (Mobile Termination Rates – MTR)**, sur base de la décision de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBPT) de juin 2010, a été appliquée le 1er janvier 2013 aux trois opérateurs mobiles, avec des tarifs de 1,18 centimes d'euro/min. (inflation incluse). L'IBPT élabore actuellement un nouveau modèle de coûts pour fixer les tarifs de terminaison mobile pour la période 2016-2018, suite à une consultation du marché durant le troisième trimestre de 2015. La décision finale est attendue au cours de l'année 2016. Comme les tarifs de terminaison mobile belges sont déjà dans la frange inférieure des tarifs européens dans ce domaine, Proximus estime qu'une nouvelle diminution serait inappropriée. Celle-ci augmenterait en effet le déséquilibre par rapport aux autres pays européens et au reste du monde.

Au Luxembourg, les tarifs de terminaison mobile définitifs pour les trois opérateurs mobiles (EPT, Tango et Orange) sont fixés, depuis le 1er avril 2015, à 0,97 centimes d'euro/min. par le régulateur. Tango a interjeté appel de cette décision.



L'IBPT a défini les **tarifs de terminaison d'appel sur réseaux fixes (Fixed Termination Rates – FTR)**, le 26 novembre 2008, pour la période 2008-2010 ; aucune nouvelle décision n'a été adoptée depuis lors. En 2015, l'IBPT a procédé à une analyse des tarifs de terminaison fixe, avec des impacts potentiels pour l'avenir. Une décision finale est attendue dans le courant de 2016. Selon Proximus, l'IBPT devrait autoriser les opérateurs de téléphonie fixe à bénéficier d'une rétribution équitable pour les terminaisons d'appels sur leur réseau.

## 4

### Les règles de protection des consommateurs

Depuis 2012, le ministre des Télécommunications a renforcé différents aspects liés à la protection des consommateurs belges (cf. les mesures de 2012 destinées à faciliter la résiliation anticipée des contrats à durée déterminée).

En 2015, l'IBPT a consulté le secteur dans le cadre du projet « Easy Switch », une proposition qui a pour but de **faciliter le changement d'opérateur pour les services fixes** grâce notamment à une procédure harmonisée et centralisée, sans coupure de service ni doubles facturations. Le ministre des Télécommunications a chargé l'IBPT de faciliter, pour la date limite du 1er mars 2016, un accord entre les divers opérateurs sur les détails techniques et opérationnels. Proximus soutient le projet « Easy Switch ».

Cette année, l'IBPT s'est également penché sur la transparence de la **disponibilité des réseaux en Belgique**. Dans le cadre du projet « Atlas », l'Institut a publié, en juillet et novembre 2015 et en février 2016, des cartes de couverture de l'internet mobile. Ce dernier prévoit pour 2016 la publication de cartes agrégées montrant la couverture fixe. À côté du paramètre unilatéral de la couverture du réseau, Proximus encourage vivement de porter une attention particulière aux paramètres qualitatifs de l'expérience client.

## 5

### Réglementation du câble et de la large bande

Par décisions des 12 novembre 2014 et 13 mai 2015, la Cour d'appel de Bruxelles a confirmé la décision réglementaire de 2011 relative à l'ouverture des **réseaux câblés** (Telenet, Nethys, Brutélé, Coditel and AIESH) à la concurrence. Proximus dispose par conséquent du droit de demander un accès complet à leurs réseaux.

En 2015, les **prix wholesale réglementés** (pour la télévision analogique, la télévision numérique et la large bande) des câblo-opérateurs ont été revus. Les nouveaux prix ont été formellement approuvés par les régulateurs le 19 février 2016. Ils seront applicables à partir du 1er mai. Proximus considère que tout prix wholesale devrait respecter le principe de rémunération équitable du réseau d'accès.

## 6

### Prochaine révision du Paquet Télécom de l'UE

Sur le plan des évolutions positives, les autorités européennes sont actuellement en train de procéder à la révision du Paquet Télécom de l'UE afin d'évaluer s'il rencontre les défis actuels et futurs du marché. Parmi les éléments importants de cette révision figurent la réponse réglementaire à la nécessité d'encourager les investissements au niveau des réseaux numériques à très haut débit et la création de conditions de concurrence équitables entre tous les acteurs de l'économie numérique.

## Cadre Réglementaire

Téléchargez le rapport complet du Cadre Réglementaire 2015.

» Téléchargez ici le PDF

### Paysage concurrentiel

Proximus doit faire face, dans ses activités de base, à la concurrence de **trois câblo-opérateurs au taux de pénétration élevé** : Telenet (Flandres et 1/3 de Bruxelles), VOO (Wallonie et 1/3 de Bruxelles), et Numéricable (1/3 de Bruxelles et certaines parties du Hainaut).

Ces acteurs exploitent des réseaux capillaires à large bande, ce qui crée une forte **concurrence au niveau des infrastructures**.

Les marchés fixes pour la télévision digitale et l'internet ont une croissance lente, et le marché de la téléphonie vocale fixe est stable.

Le **marché mobile** a connu des bouleversements successifs ces dernières années (concurrence accrue et impacts des réglementations). L'essor des smartphones et de l'utilisation des données mobiles a toutefois eu un impact positif : le marché s'est enfin stabilisé et est entré dans une phase de reprise en 2015. Tant le postpaid que les abonnements ont enregistré une hausse au détriment du prepaid.

La concurrence dans le **segment ICT** est encore plus fragmentée. À côté de ses principaux concurrents télécoms, Proximus doit aussi rivaliser avec des fournisseurs de services IT de niche ainsi que des concurrents internationaux à la recherche d'une clientèle multinationale. Parmi ces derniers, on trouve Orange, BT, Verizon et Colt, ainsi que des intégrateurs de réseaux et de systèmes comme Dimension Data, Cegeka, HP et Getronics.

À l'échelle **internationale**, le taux d'adoption et d'utilisation des services OTT est en hausse. Ceci est dû principalement à la progression de la pénétration des smartphones, une connectivité mobile accessible et de qualité ainsi qu'à l'utilisation des services de données mobiles. Avec à la clé, un impact progressif sur les revenus des opérateurs télécoms.

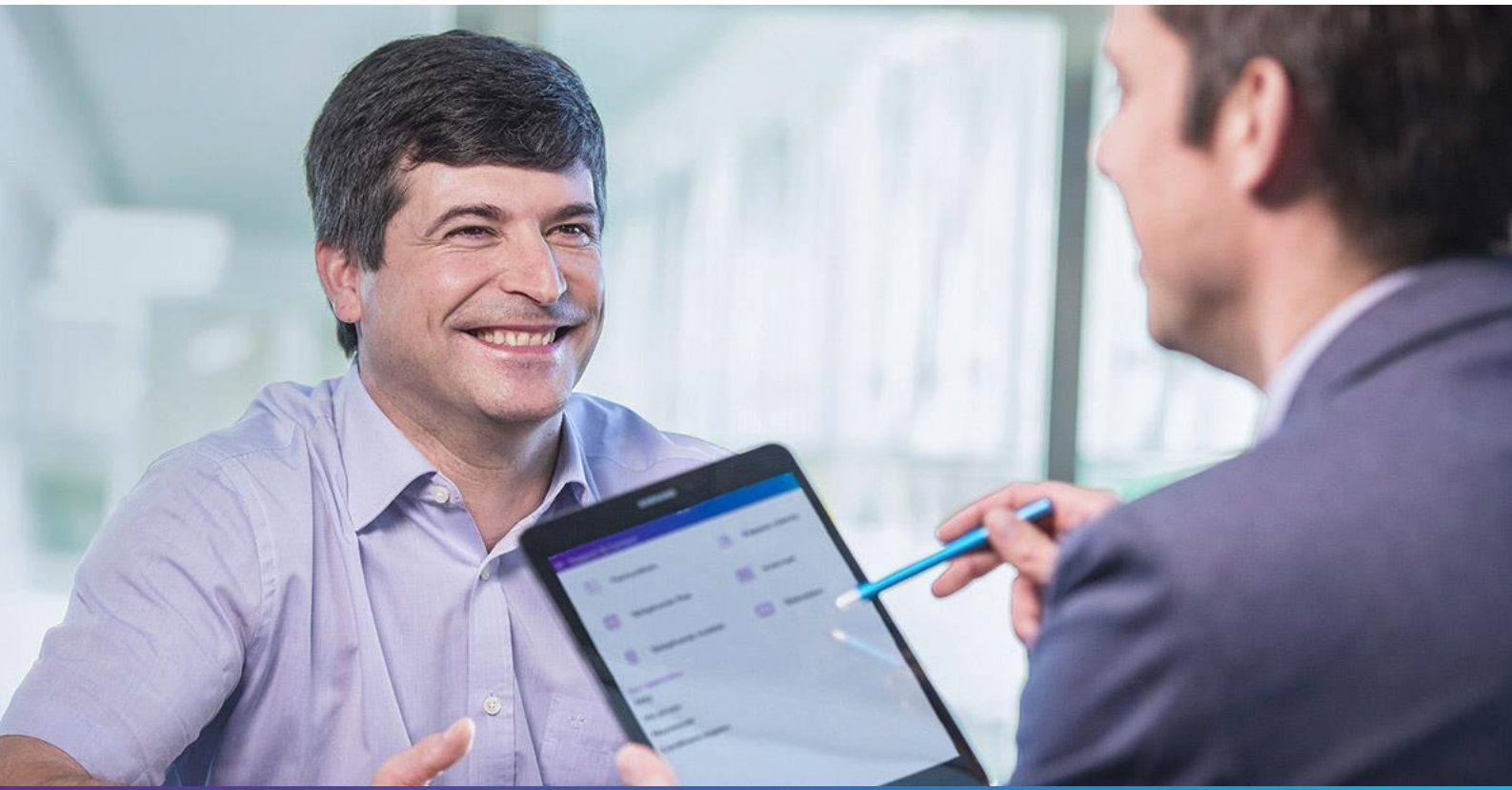
### L'évolution future

**L'acquisition**, en 2016, de **Base par Telenet** pourrait amplifier la concurrence du marché. Dès la finalisation de l'accord, Mobistar perdra ses clients actuels Telenet MVNO (mobile virtual network operator), ce qui pourrait déclencher un repositionnement des forces en présence.

pourrait annoncer sa rentrée sur le marché des triple-play.

De plus, avec l'approbation finale des **tarifs wholesale pour l'accès au câble**, arriveront de nouvelles offres convergentes. Ainsi, Mobistar





# Notre stratégie Fit for Growth

Notre stratégie place le client au cœur de toutes nos activités, car c'est la seule voie pour renouer durablement avec la croissance.

**BB** Notre ambition est de connecter les gens en permanence avec le monde pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement. C'est notre raison d'être. Pour être utiles à nos clients, il est important que nous leur proposons des solutions qui leur simplifient la vie et leur permettent de travailler de manière encore plus efficace. **DD**

### Notre promesse de marque

Nous avons traduit notre ambition dans notre promesse de marque « Proximus vous rapproche instantanément de ce qui compte pour vous ». Un message simple et direct qui résume ce que nos clients peuvent attendre de nous. Cette promesse, nous la concrétisons en fournissant un excellent niveau de qualité et de service au client dans toutes nos activités :

- » notre réseau intégré de qualité supérieure
- » la meilleure accessibilité multi-canal
- » nos solutions conviviales
- » nos conseils proactifs



## Notre stratégie Fit for Growth

2015 aura été pour notre entreprise une année d'autant plus remarquable que nous avons respecté, un an avant la date prévue, notre promesse de renouer avec la croissance à l'horizon 2016. L'enjeu consiste maintenant à poursuivre cette expansion dans un monde en rapide évolution.

Développée en 2014, la stratégie Fit for Growth, nous fait évoluer d'acteur technologique vers une entreprise axée sur l'expérience client dans sa globalité. Notre nouvelle culture, qui place les clients et leurs besoins au cœur de toutes nos activités, est non seulement le point de départ mais également la pierre angulaire de cette nouvelle stratégie.

Grâce à notre stratégie Fit for Growth, nous mettons en place la culture et les outils indispensables pour transformer notre entreprise, investir et innover en vue d'inverser la tendance de ces dernières années. Notre priorité : garantir l'avenir de l'entreprise et contribuer à l'économie.

Maintenir la dynamique positive que nous avons engagée participe à la continuité de notre stratégie Fit for Growth. Viendront s'y ajouter de nouvelles priorités pour que nous puissions anticiper les changements rapides du secteur numérique dans lequel nous évoluons.



## Fit for Growth en 2015

2015 aura été pour notre entreprise une année d'autant plus remarquable que nous avons respecté notre promesse, un an avant la date prévue, de renouer avec la croissance à l'horizon 2016.

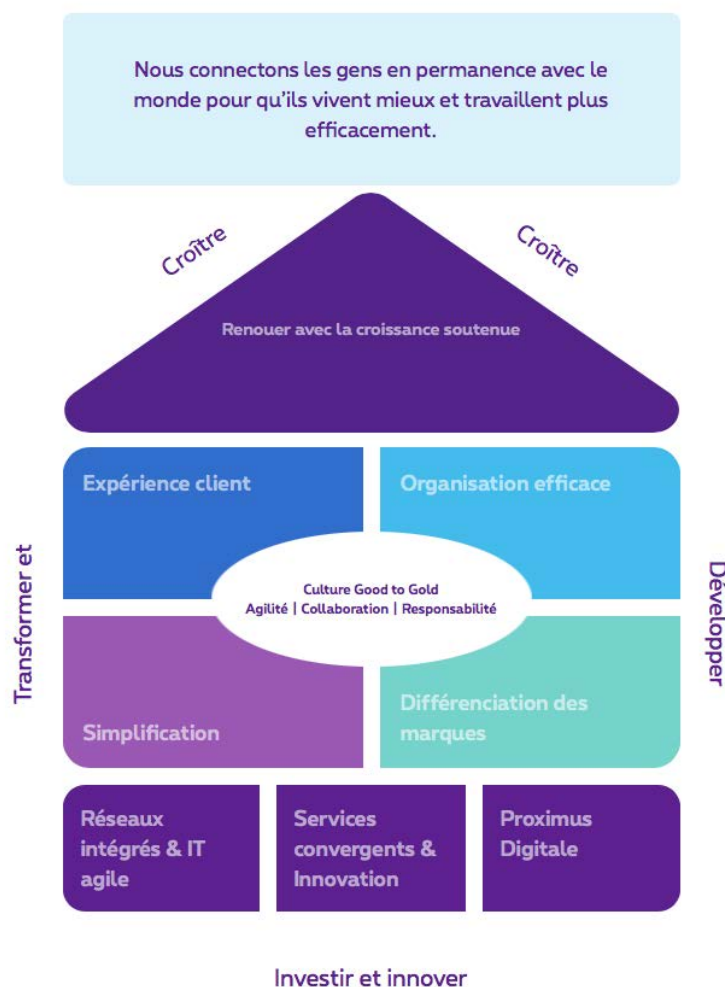
Nous avons généré une hausse de nos revenus de base sous-jacents et de l'EBITDA sous-jacent du Groupe. Nous avons renforcé notre position sur le marché et augmenté nos parts de marché de façon significative dans la large bande, la télévision et la téléphonie mobile postpaid.

Nous avons investi davantage dans nos réseaux fixe et mobile et lancé notre réseau LoRa™ pour l'Internet des Objets.

Nous avons réinventé l'expérience TV Proximus et renforcé notre position dans le secteur des télécoms-ICT en développant de nouvelles solutions innovantes dans le domaine de l'IdO et du Big Data. Ces nouvelles applications offrent aux entreprises de nouveaux modes de travail et des services de sécurité à haute valeur ajoutée.

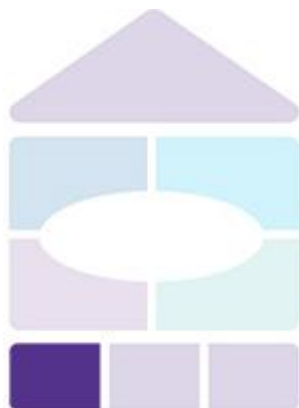
Nous avons accéléré la transformation de notre entreprise pour aller à la rencontre de nos objectifs d'expérience client et de simplification de nos solutions.

Nous avons concentré nos efforts sur le changement de nos mentalités au sein de l'entreprise et renforcé l'agilité pour passer à l'étape suivante de notre principe Good-to-  
À terme, l'objectif est de nous assurer une croissance durable dans un monde en rapide évolution.



## Investissement et Innovation

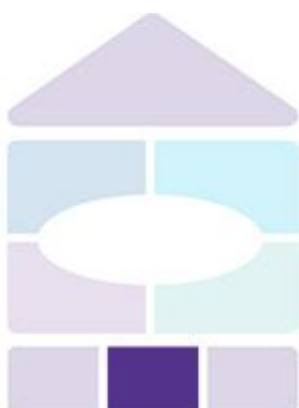
Pour réaliser nos principales priorités stratégiques, à savoir améliorer l'expérience client, réduire nos coûts et devenir plus efficaces, nous devons investir dans des domaines clés : nos réseaux agiles, l'innovation dans les services convergents et la numérisation de notre entreprise. Ces investissements nous permettront d'accroître nos parts de marché et de créer de la croissance en proposant des solutions innovantes et un service de qualité supérieure. Tous ces investissements ont un dénominateur commun : le client.



### Réseaux intégrés & IT agile

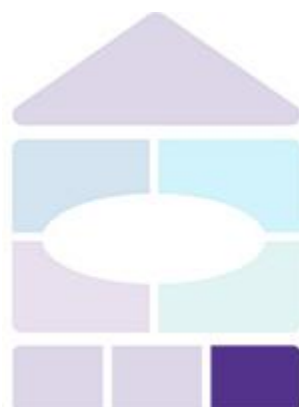
Nos investissements dans les réseaux visent à consolider notre position de meilleur opérateur de services convergents, de bout en bout. Ils nous permettent d'offrir à nos clients la meilleure expérience basée sur la technologie la plus récente. Pour faire la différence, nous concentrons nos investissements dans les réseaux agiles, tournés vers l'avenir.

Nous restons à l'écoute de nos clients et nous leur proposons des solutions personnalisées. Nous simplifions les processus sous-jacents à nos solutions, nous facilitons la mise en place des projets et nous réduisons les coûts.



### Services convergents et Innovation

Pour répondre aux attentes de nos clients en matière de solutions convergentes, plus attrayantes et sécurisées, nous investissons sans cesse dans des services innovants à valeur ajoutée. L'objectif est de permettre à nos clients de vivre mieux et de travailler plus efficacement.



### Proximus digitale

Chaque année, nous comptons toujours plus de clients parmi la génération numérique. Ces jeunes nés avec les technologies sont demandeurs de nouvelles solutions numériques dans leurs interactions avec nous, nous comparant sans relâche aux acteurs clés du monde numérique. Gagner en efficacité et contenir nos coûts passeront inmanquablement par l'évolution digitale.



## Transformation et Développement

Notre stratégie Fit for Growth vise à nous rendre plus efficaces, plus agiles et plus orientés client. Dans cette optique, nous avons identifié cinq piliers de transformation stratégiques : expérience client, simplification, organisation efficace, différenciation de marque et culture d'entreprise. Ensemble, ces piliers constituent l'approche globale de notre processus de transformation. Ils nous permettent de concentrer nos initiatives là où elles seront les plus efficaces pour réaliser notre stratégie de croissance.



### Expérience client

Se concentrer sur chaque étape du parcours du client pour offrir une expérience inégalée, c'est être proche de lui dans tous les domaines : lorsqu'il recherche des informations, qu'il achète nos solutions, installe, active nos produits et services, et utilise nos solutions, tout comme lorsqu'il reçoit une facture simplifiée et accède facilement à notre service de support. À chaque contact, la même priorité : faire en sorte que le client se sente au centre de notre attention.



### Simplification

Nous évoluons vers un portefeuille de solutions simplifié. Nous allégeons notre catalogue passé et proposons des migrations proactives des packs vers des solutions d'avenir, faciles à utiliser, avec plus d'avantages pour nos clients résidentiels et professionnels. Cette vague de simplification repose sur l'accélération de notre transformation numérique, sur des outils plus efficaces, sur des systèmes et des plates-formes qui facilitent la vie du client. Nous améliorons également notre efficacité en interne et réduisons nos coûts.



### Une organisation efficace

La restructuration de notre organisation a pour but de renforcer notre orientation client. En 2015, nous avons optimisé la structure de nos business units. L'objectif : augmenter la responsabilité de bout en bout, améliorer les synergies et l'excellence opérationnelle, encourager l'innovation et la croissance et aider à gérer le coût de nos effectifs. De manière générale, la simplification et l'optimisation de notre organisation visent à placer la bonne personne au bon endroit, à accélérer nos processus de décision et d'optimiser nos coûts et processus par l'internalisation et une gestion plus efficace des tâches.



### Différenciation des marques

Proximus, notre nouvelle marque commerciale, s'accompagne d'une solide promesse : « infiniment proche de ce qui vous est cher ». Avec cette promesse de marque, nous nous engageons à rapprocher nos clients de ce qui compte pour eux et les connecter en permanence avec le monde pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement. Voilà ce qui différencie la marque Proximus : une garantie de service soutenue par les meilleurs réseaux et des solutions conviviales de qualité supérieure. Outre la marque Proximus, gage de qualité et de service, nous continuerons à développer également la marque Scarlet pour les clients soucieux du facteur coût.



### La culture Good to Gold

Dans une société en croissance et couronnée de succès, le facteur humain est essentiel. Le développement de nos team leaders représente un volet essentiel de la nouvelle culture d'entreprise Good to Gold. Cette culture vise à renforcer nos valeurs : Collaboration, Responsabilité et Agilité dans l'ensemble de l'entreprise.



# 2016

## Nos perspectives pour 2016

En 2015, nous avons transformé Proximus et atteint notre objectif de croissance avec un an d'avance sur le calendrier fixé et ce, grâce à notre approche client, à la simplification de nos activités et à une nouvelle culture gagnante.

Nous allons poursuivre ce processus en 2016, en mettant l'accent sur l'accroissement de nos parts de marché dans notre segment Consumer, en accélérant notre transformation numérique et en fournissant à nos clients les toutes dernières technologies. Dans le segment Enterprise, nos efforts porteront sur l'accélération du déploiement de la « Fibre To The Business ». Nous offrirons à nos clients professionnels la meilleure connectivité pour accéder à nos solutions IT-Télécoms convergentes. Pour les entreprises, cela se traduira par de nouvelles façons de travailler, des solutions et une infrastructure dans le cloud ainsi que l'assurance d'une continuité des affaires.

Nous allons faire évoluer nos méthodes de travail afin de renforcer plus encore notre service à la clientèle et améliorer le parcours du client (notamment par une approche omni-canal). De même, nous voulons faciliter l'interface utilisateur de nos divers services et applications.

Pour faire face à la demande sans cesse croissante de nos clients en matière de capacité et de débit, nous allons continuer à faire évoluer notre réseau, tant au niveau filaire que sans fil. Nos priorités seront la généralisation du réseau fibre optique, la finalisation du déploiement du Vectoring et l'optimisation de la couverture 4G en intérieur. Nous allons également finaliser le déploiement de notre réseau LoRaTM pour l'IdO (Internet des Objets), parallèlement à la commercialisation de solutions IdO de bout en bout.

Nous allons exploiter le potentiel d'innovation que représentent les big data, la publicité ciblée et les nouveaux services de cybersécurité. Nous avons aussi la volonté de conclure des collaborations avec des partenaires et la communauté des développeurs.

Nous allons réduire notre structure de coûts par la simplification de nos activités et de notre catalogue, et en nous réinventant pour créer une entreprise agile et collaborative.

Nous allons exploiter le potentiel international de BICS dans le domaine des services de données et de messagerie et ainsi, renforcer notre présence dans toutes les régions et bénéficier de l'opportunité de croissance qu'offre l'OTT.

Notre personnel est notre principal atout. Nous allons continuer à investir dans son développement et dans la configuration de notre nouvelle culture gagnante. Améliorer les valeurs de collaboration, d'agilité et de responsabilisation qui sont les nôtres, fait aussi partie de notre programme.

Notre objectif pour 2016 consiste à atteindre une croissance durable de notre chiffre d'affaires et de notre EBITDA grâce à l'exécution de notre stratégie Fit for Growth. Pour la fin de l'année 2016, nous nous attendons à une légère croissance du chiffre d'affaires sous-jacent de l'activité de base et de l'EBITDA du Groupe, malgré la base comparable élevée de BICS, le règlement européen 'Roam-Like-at-Home' et le nouveau paysage encore plus concurrentiel en Belgique. Pour soutenir notre croissance à long terme, nous avons décidé d'intensifier nos investissements dans le réseau fixe en mettant tout spécialement l'accent sur le raccordement des entreprises à la fibre optique (Fiber to the Business). Nous attendons donc pour 2016 un niveau de CAPEX d'environ 950 millions d'euros. Conformément à notre plan 2014-2016 annoncé précédemment, nous projetons de verser un dividende total brut par action de 1,50 euro pour l'année 2016.



# Investissement dans des réseaux intégrés et un service IT agile

Pour tenir notre promesse de marque, nous continuons d'investir dans nos réseaux convergents.



## La meilleure expérience possible là où cela compte

Afin de poursuivre notre croissance dans un marché hautement concurrentiel, il est crucial que nous tenions notre promesse de marque vis-à-vis de nos clients, et que nous nous distinguions sans cesse de la concurrence. Pour ce faire, nous nous appuyons sur notre réseau de grande capacité et de haute qualité.

Les consommateurs et les entreprises sont plus connectés que jamais, générant des quantités croissantes de données. Ils s'attendent de plus en plus à pouvoir **accéder à n'importe quel contenu et à le partager n'importe quand, n'importe où et sur n'importe quel appareil**. Notre mission est de veiller à ce que nos clients bénéficient de la meilleure expérience en mettant à leur disposition les technologies les mieux adaptées pour répondre à leurs besoins actuels, en renforçant et en étendant continuellement nos ressources de base.

Proximus continue à optimiser son infrastructure réseau dans les zones industrielles avec la **fibre**. Parallèlement, nous investissons massivement dans la convergence de l'ensemble de nos réseaux. Nous évoluons vers un **réseau agnostique** complet, dans lequel tous nos réseaux (fixe, mobile, wi-fi, LoRaTM) sont entièrement intégrés. C'est pour nous le meilleur moyen de garantir la connectivité permanente voulue dans la nouvelle économie numérique. Nous apportons la meilleure expérience possible là où cela compte, quelle que soit la technologie.

À ce titre, Proximus a investi EUR 926 millions (excl. Spectrum) en 2015, dont la majeure partie dans les réseaux et l'IT, afin de tenir notre promesse de marque : « Infiniment proche de ce qui compte pour vous ».

### Investissements continus

Nous avons investi EUR 926 millions (excl. Spectrum) en 2015, dont la majeure partie dans les réseaux et l'IT, afin de tenir notre promesse de marque : « Infiniment proche de ce qui compte pour vous ».

## Un réseau fixe fiable et toujours plus rapide

Avec l'arrivée de nouveaux types d'usages et de services, tant la consommation de données que les attentes en termes de qualité d'expérience ne cessent d'augmenter.

C'est pourquoi investir dans le réseau fixe reste pour nous essentiel.

Dans le marché résidentiel et des petites entreprises, Proximus continue le déploiement de son réseau **Fiber To The Curb (FTTC)** pour fournir la technologie VDSL2. Fin 2015, 90% des ménages belges étaient couverts.

Nous avons aussi augmenté les bandes passantes à l'aide de la technologie **Vectoring** ; cette dernière élimine les interférences dans les câbles en cuivre, avec des performances accrues en termes de débit. Résultat : des vitesses de 100 Mbps, pour une qualité de transmission d'image vidéo, sont désormais accessibles à un client sur trois. Nous recherchons également de nouvelles technologies qui permettent de plus grandes vitesses de téléchargement, en utilisant des *boucles courtes* sur des paires de cuivre existantes (une solution basée sur les standards de la bande de 35 MHz).

Proximus a par ailleurs déployé, en 2015, son réseau **Fiber To The Home (FTTH)** dans de nouvelles zones résidentielles à travers toute la Belgique. Nous avons également entamé des recherches sur l'implantation de la fibre plus près des résidences, en réutilisant les derniers mètres des lignes en cuivre existantes ou de câble coaxial (une solution basée sur les standards du G.Fast).

En ce qui concerne le marché des moyennes et grandes entreprises, Proximus a développé un réseau de fibre optique dédié, **Fiber To The Business (FTTB)**, reliant 80% des zones industrielles du pays. Avec la fibre, nous offrons aux entreprises des solutions sécurisées et à grande vitesse.

1 Tbps

### Super-channel

Pour continuer à devancer la demande en matière de capacité, notre backbone optique doit évoluer aussi. Dans ce contexte, Proximus et Huawei ont mené à bien un essai conjoint sur le réseau général de Proximus, atteignant des vitesses sur un signal optique, aussi appelé super-channel, pouvant aller jusqu'à un téraoctet à la seconde (Tb/s). Cette vitesse correspond à la transmission de 33 films en HD en une seule seconde !



Proximus a investi dans la start-up **Tessares**, une spin-off de l'UCL, qui développe une technologie basée sur la norme TCP par trajets multiples, afin de **combiner la capacité des réseaux mobiles et fixes** pour accroître la largeur de bande, la fiabilité et la sécurité. La solution développée conjointement a été testée avec succès sur le réseau Proximus et a reçu la note de « highly commended » lors des Broadband World Forum Awards dans la catégorie « Greatest Advancement in the field of Fixed Mobile Convergence ».



### Meilleure expérience mobile

Nous avons apporté la meilleure expérience mobile globale au moyen des technologies 2G, 3G et 4G. Nous avons encore étoffé notre couverture extérieure et intérieure 4G et Proximus fut le premier opérateur en Belgique à déployer la technologie 4G+ dans 20 villes, assurant des débits mobiles pouvant aller jusqu'à 225 Mb/s.



### Un réseau mobile rapide et de haute qualité

En 2015, Proximus a encore investi dans la qualité de son réseau, ce qui lui permet de proposer la **meilleure expérience mobile globale au moyen des technologies 2G, 3G et 4G**. Avec moins de 0,5% d'interruptions de communications, l'un des meilleurs taux parmi les opérateurs européens, Proximus offre une expérience vocale de haute qualité.

En ce qui concerne l'expérience large bande, Proximus a **encore étoffé sa couverture extérieure et intérieure 4G**, atteignant respectivement 98,8% et 93,4% fin 2015, et offre la **meilleure expérience de téléchargement mobile du marché** avec une vitesse de téléchargement moyenne de 22,8 Mb/s sur un dispositif 4G. Proximus fut le **premier opérateur en Belgique à déployer la technologie 4G+**

villes, assurant des débits mobiles pouvant aller jusqu'à 225 Mb/s.

Par ailleurs, Proximus s'est particulièrement attaché à continuer à améliorer sa couverture mobile à l'intérieur des bâtiments, sur les autoroutes, dans les tunnels et les lieux publics, afin de répondre aux attentes évolutives des clients. De plus, pour permettre à nos clients Internet fixe de profiter de la meilleure expérience mobile possible dans chaque pièce de leur habitation ou leur bureau, Proximus a lancé le **Mobile Coverage Extender** : une solution plug & play simple basée sur la technologie Femto-Cell pour optimiser, au besoin, l'expérience intérieure mobile.

Afin d'offrir une expérience optimale aux clients Proximus pendant leurs déplacements, nous avons

dans 20

lancé une **solution wi-fi intelligente sécurisée** qui permet de basculer automatiquement du réseau 3G/4G sur l'un de nos 1,3 million de hotspots wi-fi Proximus (et 16 millions dans le monde).

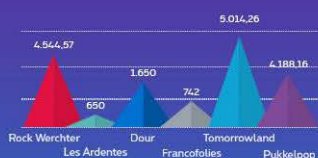
## Toujours proche pendant les festivals d'été !

Chaque année, Proximus met la qualité de son réseau mobile à la disposition de plus de 220 événements de grande ampleur partout en Belgique, soit en renforçant l'infrastructure en place, soit en installant des stations temporaires de base mobiles à haute capacité. De Graspop au Pukkelpop en passant par Rock Werchter, nous n'avons pas ménagé nos efforts pour rapprocher nos clients de ce qui compte pour eux. Ils ont vécu une expérience musicale fantastique tout en partageant leurs photos et leurs vidéos.

All this comes down to  
**29,1 TB of data**  
Which is the equivalent of  
**202.083 hours of music**



Data (GB) ☁



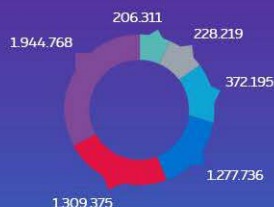
Total  
**29.184 GB of Data Used**

Calls (hours) ☎



Total  
**92.500 Hours of Calls**  
Which is more than 10 years!

SMS 💬



Total  
**8.510.000 Texts Sent**



## 5G et ICT innovante sur le campus du futur

Les universités de la VUB et de l'ULB, à Bruxelles, veulent créer un campus du futur en développant un concept visionnaire novateur, réunissant leurs facultés des sciences et d'ingénierie sur un seul campus bruxellois. Proximus et Huawei vont y déployer une infrastructure ICT innovante. La technologie sans fil nouvelle génération, telle que la connectivité 5G pour le Centre d'Apprentissage et d'Innovation, jouera un rôle essentiel dans cet effort de collaboration. Ce centre comptera parmi les premières applications 5G en Belgique.



## Un réseau LoRa™ innovant pour l'Internet des Objets

Proximus a été le premier opérateur en Belgique à déployer un réseau destiné à l'Internet des Objets (IdO) dans la plupart des grandes villes. En 2016, ce réseau sera étendu dans de nombreuses zones urbaines de Belgique et du Luxembourg.

Le **réseau LoRa™** est une solution économique, qui permet d'envoyer de **courts messages à longue distance avec une faible puissance**, favorisant la durée de vie des batteries. La technologie LoRa™ est également hautement sécurisée, grâce au cryptage standard de toute la communication, ce qui constitue un critère déterminant.



Proximus propose les applications pour gérer les capteurs – les données brutes étant transformées en informations utilisables – et les objets qui y sont connectés. Proximus a également rejoint la **LoRa™ Alliance** qui a pour vocation de garantir l'interopérabilité entre opérateurs télécoms.

L'Internet des Objets offre une foule de nouvelles possibilités. Pour stimuler cette innovation, **Proximus est en train de lancer une plateforme collaborative avec divers partenaires**. Le but est d'encourager les entreprises et les développeurs à créer de nouveaux services et applications basés sur le protocole LoRa™. C'est en mettant en commun les points forts de tous les acteurs, dans un processus de co-crédation, que Proximus vise à promouvoir les solutions et les applications à valeur ajoutée pour les entreprises et



les utilisateurs finaux.

## Migrer les clients vers la dernière technologie

En migrant les clients vers la dernière technologie nous ne leur donnons pas seulement une meilleure expérience mais cela nous permet aussi d'éliminer de l'équipement existant, de libérer des bâtiments



## Efficacité accrue et réduction des coûts grâce à la simplification de nos réseaux et plates-formes

Proximus a poursuivi la simplification de ses réseaux et le remplacement de ses anciennes technologies.

L'élimination progressive de l'équipement vocal existant nous a permis de migrer pas moins de 1,75 million de lignes téléphoniques classiques vers une **solution IP plus évolutive** en 2015. Par cette simplification, Proximus cherche à offrir à ses clients une meilleure expérience tout en libérant des bâtiments techniques et en réduisant ses coûts d'exploitation. Notre ambition est, à terme, de proposer tous les services grâce à une technologie IP unique.

En ce qui concerne les technologies large bande, Proximus a continué à migrer **l'ancienne technologie ADSL vers le VDSL pour procurer une meilleure expérience client.**

## Agilité accrue de nos plates-formes IT

En 2015, Proximus a déployé une série de jalons ICT afin de **permettre une distribution plus rapide et plus efficace des solutions ICT** à nos clients professionnels.

Nous avons mis en place **Workplace as a Service**, une solution unique qui fournit aux entreprises des services de communication, de collaboration, de desktop et de sécurité. Avec nos solutions New Way of Working, nous avons aussi **ouvert nos plates-formes informatiques au développement de tiers**. Cela permet aux entreprises et à leurs partenaires de développer des fonctionnalités dont ils ont besoin, en prenant appui sur les ressources de Proximus.

**Proximus.be et l'appli MyProximus** sont devenus le centre de nos interactions avec la clientèle, notamment en ce qui concerne les services de ventes, de réparation, d'entretien et de facturation. Nos clients bénéficient désormais d'une expérience en ligne exceptionnelle et ont la possibilité de réserver un rendez-vous avec l'un de nos techniciens, de recharger leur carte prépayée, d'échanger des points de fidélité, de demander de l'aide sur la nouvelle plate-forme communautaire ou de trouver les réponses à leurs questions dans une interface intuitive de support. Les outils utilisés par nos propres collaborateurs pour la **vente, la commande, la fourniture et la facturation** ont également été perfectionnés, améliorant de ce fait l'expérience des clients lors de leur interaction avec nos canaux.

## Carrier & Wholesale

Via sa division Carrier & Wholesale Solutions, Proximus fournit des **solutions télécoms aux opérateurs belges et internationaux établis en Belgique**, notamment des services de connectivité et un accès haut débit (DSL).

La dynamique du marché des télécoms et wholesale, caractérisée par diverses fusions et acquisitions, reste volatile. Dans ce contexte, Proximus envisage de faire évoluer sa division Carrier & Wholesale **au-delà des modèles actuels d'entreprise et d'élargir ses horizons**. Les actifs seront systématiquement exploités dans un contexte plus large.

Parmi ses principales réalisations, citons, par exemple, d'importants contrats de capacité de backhauling mobile, le déploiement international **d'un réseau de roaming 4G dans plus de 60 pays**, et la progression du *carrier billing* (facturation entre opérateurs) via de nouveaux partenariats.



# Investissement dans les services convergents et l'innovation

En plus de nos services de connectivité, nous développons des solutions innovantes qui aident nos clients à vivre mieux et à travailler plus efficacement.



## 2015, l'année où nous avons réinventé Proximus TV

Après avoir minutieusement étudié les commentaires des utilisateurs, nous avons lancé une toute nouvelle interface Proximus TV où la convivialité est omniprésente, offrant **une expérience aussi efficace et intégrée sur téléviseur, ordinateur, tablette ou smartphone**. Cette nouvelle expérience Proximus TV est ce qui se fait de mieux tant en matière de télévision en direct, de contenu enregistré par le client, que de catalogue à la demande proposant du contenu à l'achat ou avec abonnement (voir Netflix).

Avec une expérience identique sur tous les écrans, les utilisateurs passent en toute transparence d'un appareil à un autre. Ils peuvent donc continuer à regarder leur contenu en basculant, par exemple, de leur smartphone vers leur téléviseur, mais aussi enregistrer ou acheter du contenu sur un périphérique et le regarder sur un autre.



### Déploiement de la nouvelle interface Proximus TV

La nouvelle interface Proximus TV a été commercialisée pour les nouveaux clients au dernier trimestre de 2015. Au même moment, nous avons entrepris la migration graduelle des clients équipés du décodeur le plus récent (V5 ou V5 Compact). Pour les clients utilisant un décodeur plus ancien (V3), nous nous sommes associés à bpost pour leur livrer à domicile le tout dernier décodeur. Cette migration proactive massive de 400.000 anciens décodeurs devrait s'achever d'ici l'été 2016. L'ensemble de nos clients pourront alors profiter de la nouvelle expérience télévisuelle.



### SwipeBox



En 2015, nous avons aussi lancé la SwipeBox, une solution innovante permettant de « faire glisser » des photos, des vidéos et de la musique vers l'écran de télévision via un smartphone ou une tablette. Qu'il s'agisse de vidéos domestiques sur un smartphone, d'une photo sur Facebook, de musique venant d'une webradio ou de clichés de vacances dans le Proximus Cloud, la SwipeBox est idéale pour les partager rapidement avec des amis et la famille sur l'écran de télévision.

## Une offre de sports complète

Nous proposons une offre de sports internationaux via nos options payantes 11, 11+ et All Foot. Nous avons ajouté deux nouvelles chaînes sportives, Eleven et Eleven Sports, permettant ainsi aux amateurs de sports d'accéder à de nombreuses compétitions de football européennes ainsi qu'à d'autres compétitions internationales.



## Une offre riche de divertissement

Ce qui fait de Proximus TV une expérience complète, c'est la richesse de son offre de divertissements. Nous proposons un vaste catalogue de **vidéos à la demande**, continuellement mis à jour, qui compte plus de 800 films et séries ainsi qu'un **Movies & Series Pass** donnant accès à plus de 2.000 films et épisodes de série par an. Nous sommes également le seul opérateur belge qui intègre directement **Netflix** dans son interface TV, ce qui facilite grandement la vie de nos clients.

Grâce au contrat que nous avons conclu avec Eleven Sports Network, nous proposons une **offre de sports internationaux** via nos options payantes 11, 11+ et All Foot. Nous avons ajouté deux nouvelles chaînes sportives, Eleven et Eleven Sports, permettant ainsi aux amateurs de sports d'accéder à de nombreuses compétitions de football européennes, à l'American National Football League (NFL), des matches de tennis internationaux (ATP 250), du basketball, du cyclisme, du volleyball et de la Formula E.

## Proximus est n°1 au Netflix ISP Speed Index

Depuis juillet, Proximus trône au sommet du classement Netflix ISP Speed Index, ce qui signifie que nous offrons la vitesse de téléchargement la plus élevée en Belgique et nous classons parmi les meilleurs opérateurs au monde pour la diffusion en streaming de Netflix. Cela illustre bien tous les efforts et investissements que nous consentons pour offrir aux clients une excellente expérience utilisateur sur Proximus TV.

NETFLIX



Nous avons aussi conclu un accord de coopération national pour **Wanagogo**, l'offre numérique de Studio 100. Les clients de Proximus TV bénéficieront d'un accès exclusif à cette offre non seulement chez eux, mais aussi en déplacement. Les enfants pourront jouer, regarder ou lire du contenu dans un environnement exempt de publicité, totalement sûr, où et quand ils le souhaitent, en ligne comme hors ligne.



## Scarlet accueille les clients de Snow

Base ayant mis un terme à la gamme de produits télévisuels SNOW, notre filiale Scarlet a accueilli beaucoup de ses clients en leur proposant une offre alléchante : installation gratuite, possibilité de conserver leur installation moyennant le remplacement du décodeur TV seulement et transition en douceur sans interruption du service.

En 2015, Scarlet a également lancé l'offre prepaid la moins chère en Belgique au prix de 8 € seulement la recharge.

scarlet Trio<sup>™</sup>  
TV - Internet - Vaste lijn

**GOEDKOPER**  
**TV KIJKEN**  
**SURFEN EN BELLEN**

## Publicité ciblée

Avec la régie publicitaire Transfer et Dobbit TV, la célèbre chaîne de bricolage, nous avons lancé un projet pilote en publicités ciblées. Les clients de Proximus TV en Flandre-Occidentale reçoivent une version régionale de la chaîne Dobbit TV, ce qui permet d'adapter les spots publicitaires à des magasins de bricolage locaux. Nous évaluerons la possibilité de l'étendre au niveau national.





## Rapprocher connectivité et ICT

### 5 propositions qualitatives pour le client professionnel

Nous avons centré notre offre pour les clients d'entreprise autour de 5 propositions qualitatives, la rapprochant autant que possible des besoins professionnels du client. Nous voulons aider les entreprises à :



Le fait que nous disposions de solutions à la fois dans l'univers des télécoms et de l'IT est un facteur clé de différenciation qui nous permet d'aller au-delà de la simple connectivité. Nous mettons à profit nos fonctionnalités IT pour fournir des solutions de bout en bout, notamment des services de data center et de sécurisation, garantissant une continuité optimale des activités et un haut niveau de service incluant une grande disponibilité.



### L'activité principale de Portima dans nos data centres

Pour Portima, nous avons commencé à mettre en place une solution de service comprenant l'accueil, l'hébergement, la gestion de base de données (avec Infosys), la connectivité à un data center et la gestion globale de leur application essentielle aux activités. Grâce à notre expertise en matière d'ICT et de connectivité, nous sommes idéalement placés pour gérer la complexité de ce projet.

### Garantie de la continuité opérationnelle chez ING

Afin d'assurer la continuité de l'activité pour ING et de préparer ses agences bancaires pour le futur, nous avons modernisé les connexions à leurs deux sièges et installé la fibre dans plus de 250 succursales. Nous gérons également l'infrastructure de base d'ING dans son propre data center. Bien au-delà des services de maintenance normaux, cela comprend la gestion de services, des services liés au cycle de vie, des services d'optimisation du réseau (en collaboration avec Cisco), de même que des services visant à garantir une disponibilité optimale.

## Enabling company

C'est l'un des principaux moteurs de nos ambitions en matière d'innovation. Nous ouvrons les ressources de Proximus, ainsi que celles de tiers, à un écosystème de partenaires afin de stimuler le développement de solutions « internes à Proximus ». Nous ambitionnons d'installer des plates-formes centrales d'intégration et d'entretien et de signer des partenariats contractuels en amont et en aval avec ces acteurs dans le domaine de l'IdO et du Big Data, des développeurs d'applications et des éditeurs de logiciels indépendants.

Avec notre **API ouverte pour le « carrier billing »** (paiement sur facture opérateur), nous permettons à nos partenaires de vendre des biens numériques, à facturer via Proximus sans qu'une carte de crédit ne soit nécessaire. Actuellement, les achats des clients Proximus sur la boutique Google Android peuvent être pris en compte directement sur leur facture Proximus.

Les sociétés de cartes de crédit, si elles suspectent une transaction (en ligne) frauduleuse, peuvent vérifier la localisation du titulaire d'une carte de crédit grâce à notre ressource **Location Based Services** (services basés sur la localisation). En agissant ainsi, elles réduisent le risque de fraudes et offrent une meilleure sécurité au titulaire de la carte de crédit en cas d'usurpation d'identité en ligne ou de vol de carte de crédit.

## L'Internet des Objets

Notre réseau LoRaTM vient compléter nos applications Machine-to-Machine (M2M). Ce nouveau réseau permet d'intégrer des senseurs basse énergie dans des objets - bâtiments, machines, voitures ou équipements ménagers - et de les connecter à internet. Via le réseau LoRaTM, les objets échangent des informations sur leur état et leur environnement. Nos clients peuvent de cette façon les suivre, les piloter et les contrôler à distance. Cette technologie permet aux entreprises d'accélérer leur innovation et de gérer plus efficacement leur logistique. Elle leur donne en outre l'opportunité de développer de nouveaux produits et services pour leurs clients. L'Internet des Objets est incontestablement l'un des développements économiques les plus prometteurs. Les différents projets que nous avons déjà réalisés démontrent sa valeur.





## VIAPASS (Système de tarification routière)

Proximus, en partenariat avec Satellic, a développé VIAPASS, une solution de péage électronique – le projet belge de tarification routière – visant à réduire la pollution, améliorer la mobilité et augmenter le revenu de la fiscalité. Dès 2016, les poids lourds devront se conformer au péage kilométrique basé sur la distance parcourue sur le réseau routier. Les tarifs seront calculés en fonction des caractéristiques du véhicule et de la région. Dans ce projet, Proximus fournit l'IT et les services de communications. En 2015, quelque 800.000 cartes SIM M2M ont été installées.



## Big data

Nous développons nos capacités **d'analyse de données en temps quasi réel**. Les données générées par nos réseaux mobiles intelligents peuvent aider nos clients dans leur planification stratégique.

Les projets Big Data peuvent notamment changer la ville et la rendre plus « intelligente » (smart) avec des applications efficaces. Dans le cadre du concept de **Smart City**, nous avons eu l'occasion d'associer nos talents pour améliorer notablement la qualité de vie des citoyens en ville. Au rang des projets de mobilité Smart, on citera la gestion du parking et des flux du trafic. L'objectif : réduire les embouteillages et optimiser le transport. On trouve aussi les outils d'analyse du trafic piétons, précieux pour le tourisme et les événements, l'affichage dynamique et publicitaire.



Pour la **ville de Namur**, nous avons démarré un projet d'analyse des entrées-sorties de la ville. Les données anonymes et consolidées que nous avons fournies sur le profil des visiteurs et la période (région, Belgique, international) ont permis à la ville de prendre les meilleures décisions en matière de mobilité.



Pour son futur « Be Alert Service », un service qui alertera la population belge via sms en cas d'urgence, le **Gouvernement fédéral** a fait appel à Proximus pour lui fournir le système de géolocalisation et des données d'utilisateurs afin d'améliorer leur application.





La ville de **Bruges** a eu recours à nos services pour mieux cibler l'afflux massif de touristes durant la saison estivale, et ce, de façon plus rapide et précise que jamais.



Grâce à l'analyse du nombre de véhicules circulant près de la ville, données collectées par des compteurs, les **Travaux Routiers d'Anvers** (Wegen en Verkeer Antwerpen) ont pu mieux orienter leurs investissements dans de nouvelles infrastructures ainsi que dans la maintenance.

### Efficacité et productivité

Nos solutions pour « le nouveau mode de travail » permettent aux organisations d'augmenter leur efficacité et leur productivité.



## Le nouveau mode de travail

Sous l'ombrelle « **le nouveau mode de travail** » nous regroupons nos solutions réseau et cloud qui permettent aux utilisateurs d'augmenter leur efficacité et leur productivité, en accédant à distance à leurs applications et données.

Nous avons implémenté pour le gouvernement flamand **WorkPlace as a Service (WPaaS)**, un espace de travail virtuel sécurisé, disponible partout et à tout moment. Nous ouvrons à l'heure actuelle la plate-forme à d'autres organisations des secteurs public et privé.

Pour les grandes et moyennes entreprises, nous avons créé les **Engage Packs** : une solution globale qui combine la location d'un smartphone, d'une tablette ou d'un ordinateur portable et les services y afférents (assurance, configuration, gestion centralisée et support), le tout pour une redevance fixe par mois. Nos solutions (= une solution ? alors pourquoi le pluriel ?) « **One Company Number** » permet aux utilisateurs d'utiliser à la fois leurs numéros professionnel et privé sur le même appareil, via une application smartphone.

## PME dans le Cloud

Pour les petites et moyennes entreprises, Proximus a développé « PME dans le Cloud », qui donne aux collaborateurs l'accès à leurs données et applications à tout moment, partout, de n'importe quel appareil. Les utilisateurs reçoivent un package évolutif comprenant Microsoft Office, un antivirus, le stockage illimité et la puissance de calcul, ainsi que d'autres applications en option. Le tout est hébergé dans notre data center sécurisé. Les clients ne doivent désormais plus investir dans leur infrastructure informatique et ils ne payent que ce qu'ils utilisent.



## Sécurité

Proximus se recentre constamment sur la sécurité afin de **répondre aux nouveaux types de menaces** associées aux nouvelles technologies. Nous ne connectons plus seulement les gens mais nous relierons aussi des objets entre eux. Cela implique de nouveaux risques qui réclament une approche spécifique. Nos innovations portent sur le développement de nouvelles solutions, notamment dans le domaine de la sécurité de l'Internet des Objets.

Toutes ces initiatives sont soutenues par un **plan d'investissement** de 46 millions € (2014-2017) **dans les meilleures solutions de sécurité IT**. Cette année, dans notre centre de cyberdéfense, nous avons renforcé nos opérations de sécurité et porté nos capacités de cybersécurité un pas plus loin.

Nous avons également continué de jouer un rôle actif dans la **Cyber Security Coalition**, une initiative belge intersectorielle pour renforcer la lutte contre la cybercriminalité. La coalition, qui entre dans sa seconde année, a attiré un nombre important de nouveaux membres. Elle a organisé, cette année, de nombreuses sessions de partage d'expériences et lancé une vaste campagne, à l'échelle nationale, sur la **fiabilité des mots de passe**. Enfin, elle a publié le *Cyber Security Incident Management Guide* (le guide des bonnes pratiques en cas d'incident de cybersécurité) pour aider les entreprises à mettre en place un plan d'intervention propre à la gestion de ces incidents.



# La transformation de Proximus : expérience client & simplification

Nous privilégions la simplicité et offrons à nos clients la meilleure expérience sur nos plateformes numériques et dans nos points de contact physiques.



## L'interaction avec les clients

Placer nos clients au cœur de toutes nos activités signifie leur donner les moyens de gérer leurs produits et services, quand et où ils le souhaitent, à travers nos plateformes numériques à la pointe de la technologie. Cela signifie aussi leur proposer un service expert dans nos nombreux points de contact.

### Gestion des plaintes

Nous modifions fondamentalement la façon de gérer les plaintes. Désormais, chaque plainte est suivie de bout en bout par un seul collaborateur, qui en a la responsabilité en termes de résultat. Le nombre des plaintes a baissé et la satisfaction client a augmenté de plus de 18,4% dans le marché professionnel et de 19% dans le résidentiel.

### Accessibilité de nos différents canaux

Nous avons étendu les horaires d'ouverture de notre centre de réparation TV, désormais accessible 7 jours sur 7 jusqu'à minuit. Nous offrons également la plus grande fenêtre d'intervention technique en Belgique : de 8h à 20h en semaine, et de 8h à 16h30 le dimanche, sans coût additionnel pour les clients.

#### Installation complète par un technicien

En 2015, nous avons réduit le nombre de méthodes d'installation de 4 à 2, radicalement simplifié le processus ainsi que le parcours client. 85% des installations étaient des « Full Install », ce qui signifie qu'un technicien effectue les installations et contrôles nécessaires, permettant aux clients de tout de suite bien savoir démarrer leur utilisation et d'augmenter leur satisfaction.



## Développement du contact direct

En 2015, nous avons ancré les valeurs de notre nouvelle marque au sein des équipes en contact avec la clientèle, pour améliorer l'interaction avec nos clients. Ceux-ci nous ont confirmé avoir réellement remarqué la différence lors de leur contact avec nos services.

## Lettres de confirmation plus simples et transparentes

Nous avons simplifié et numérisé nos lettres de confirmation adressées aux clients. Cela nous a permis de réduire le courrier postal de 63%.

00

Le nombre des plaintes a baissé et la satisfaction client a augmenté de plus de 18,4% dans le marché professionnel et de 19% dans le résidentiel.

00

## Garantir la continuité des activités

Dans un monde hyper-connecté, la disponibilité permanente devient plus que jamais vitale pour les entreprises. Les années précédentes, nous sommes parvenus à maintenir une continuité de services autour de 99,99%. Grâce à notre garantie de réparation le jour même, Same Day Repair, nos clients professionnels sont certains d'être opérationnels en un minimum de temps. Nous leur offrons un accès mobile temporaire gratuit en cas de problèmes de connexions sur leur internet fixe. Nous proposons également le Managed Disaster Recovery as a Service (DRaaS), une solution cloud sécurisée pour la continuité des activités des entreprises à tout moment.

## ISO 9001

La branche Entreprise de Proximus a de nouveau obtenu la certification de son label ISO 9001. Ce certificat confirme la passion que nous mettons dans l'expérience client, selon un processus standardisé et objectif. En outre, plusieurs départements ont reçu le label ISO 27001, soulignant l'orientation de Proximus dans le domaine de la cybersécurité.



### 640.000 clients MyProximus

Le nombre de clients actifs de MyProximus s'élève à 640.000, une augmentation d'environ 15% par rapport à 2014. Via l'appli ou le site MyProximus, les clients peuvent facilement gérer tous leurs produits et services, garder un œil sur leur consommation et obtenir un conseil personnalisé sur les produits dont ils disposent. Neuf clients sur dix se disent très satisfaits de MyProximus.

## L'interaction numérique

Nous poursuivons notre approche de support « self-service », qui donne aux clients la possibilité d'entrer en contact avec Proximus où et quand cela leur convient. Notre efficacité s'en trouve renforcée par la réduction de l'afflux des interactions simples comme des demandes de changement d'adresses ou des copies de factures par exemple.

En 2015, nous avons finalisé la restructuration de notre site internet Proximus.be pour en faire un nouveau site plus convivial et interactif.

Via l'appli ou le site MyProximus, les clients peuvent facilement gérer tous leurs produits et services, garder un œil sur leur consommation et obtenir un conseil personnalisé sur les produits dont ils disposent. En une fraction de seconde, ils obtiennent un aperçu de l'ensemble de leurs solutions et abonnements fixe et mobile. Les clients utilisateurs actifs de MyProximus sont moins enclins à appeler pour poser leurs questions, ce qui se traduit par une réduction notable des appels entrants et des coûts.

Le nombre de clients actifs de MyProximus s'élève à 640.000, une augmentation d'environ 15% par rapport à 2014. Neuf clients sur dix se disent très satisfaits de MyProximus.



## E-billing

Dans MyProximus, nos clients résidentiels peuvent recevoir et payer leurs factures électroniquement, via SMS, e-mail ou directement via e-banking. À ce jour, près de la moitié de ces clients (1,3 million) ont choisi ce mode de facturation, ce qui se traduit par une réduction considérable de gaspillage de papier.

Nos clients professionnels et leurs collaborateurs peuvent également passer à l'e-billing, un mode de facturation simple, convivial et écologique. Tout le monde est gagnant : moins d'administration et de risque d'erreurs, plus de contrôle et de souplesse.

## E-appointment et e-care card

Lors de la visite d'un technicien au domicile d'un client ou sur son lieu de travail pour une installation ou une réparation, la personne est informée par e-mail. Au besoin, le client peut prendre un (nouveau) rendez-vous via une application simple et facile.

Durant la visite du technicien, le client signe directement, via l'affichage numérique, un récapitulatif des coûts de l'installation. De cette manière, la facturation est plus transparente et le nombre de plaintes diminue.

46%

À ce jour, près de la moitié de ces clients (1,3 million) ont choisi ce mode de facturation, ce qui se traduit par une réduction considérable de gaspillage de papier.

88



## Approche omni-canal

Lorsqu'ils entrent en contact avec nous, nos clients utilisent un certain nombre de nos canaux à des moments différents. Notre tâche est de les suivre, indépendamment du canal utilisé, et de leur permettre de reprendre là où ils en étaient. Par exemple, si un client professionnel surfe pendant un certain temps sur notre site Proximus.be, nous proposerons, de façon proactive, une séance de chat pour l'aider à mieux cerner ses besoins.



## Simplifier pour offrir la meilleure expérience au client

Plus de 2,5 millions de clients ont été équipés proactivement des technologies les plus récentes et performantes. Cette initiative a permis à ces clients d'améliorer leur expérience Proximus et de bénéficier aisément de nouveaux services tels que Netflix, cloud et autres solutions d'avenir.

### Simplification du portefeuille

Migrer les lignes des clients vers les toutes dernières solutions permet à Proximus de simplifier radicalement son portefeuille. Nous allons poursuivre l'allègement de notre « héritage » IT et concentrer nos investissements dans le développement de solutions convergentes.

Cette vague de simplification aura de nombreux avantages pour nos employés et, notamment, pour ceux qui sont face aux clients. Pour les équipes de vente, un portefeuille simplifié est plus facile à gérer et à expliquer au client. Cela donnera à nos forces de vente une bouffée d'oxygène et plus de temps pour interagir avec le client.

Moins de produits signifie moins de systèmes complexes et donc, d'interventions manuelles pour les équipes du back office. Parallèlement, l'augmentation des processus d'automatisation garantit un parcours plus agréable au client : une facture simplifiée, la diminution des plaintes.

La simplification de notre portefeuille nous permet de réduire structurellement les coûts : coûts d'énergie, coûts de maintenance et d'intervention chez les clients.

### Simplification du réseau

Proximus investit dans la simplification de son réseau et transfère dès lors ses clients vers des solutions complètes et évolutives. Nous avons déjà migré un nombre considérable de lignes des réseaux internes PSTN et ATM, sur la nouvelle plate-forme IP. Au total, nous avons désactivé quelques 475 commutateurs. Cette opération nous a permis de vendre quatre bâtiments en 2015, en plus des 12 déjà vendus les années précédentes.



# Le développement de nos collaborateurs

Nous continuons à investir dans notre principal atout – notre personnel – pour stimuler une mentalité de croissance et une culture gagnante.



14.000

Environ 14.000  
employés au  
niveau du  
Groupe



€27Mio

Environ € 27  
millions investis  
dans le  
développement de  
nos employés



911

396 nouveaux  
collègues engagés et  
911 mutations  
internes en 2015



31,1%

Coût total de la  
main d'œuvre  
ramené à 31,1%,  
objectif de 28%  
fin 2018

**Agilité**  
**Collaboration**  
**Responsabilité**

Nos valeurs  
d'entreprise qui nous  
guident dans tout ce  
que nous faisons

## Accélérer le changement de culture

### Pourquoi la transformation ?

Regrouper nos activités sous une seule et même marque, passant de Belgacom à Proximus, nous a permis de prendre un nouveau départ avec nos équipes, prêtes à relever le défi avec énergie, talent et innovation. Notre nouveau CEO, Dominique Leroy, a accéléré la transformation de notre entreprise, en misant sur une nouvelle mentalité de croissance et une culture gagnante. Nous avons démarré ce processus de changement radical en 2013-2014 et sommes passés à la vitesse supérieure en 2015.

### Stratégie Fit for Growth

Dans notre nouvelle culture d'entreprise, tous nos dirigeants donnent l'exemple – du Comité Exécutif aux équipes opérationnelles. Ce nouvel état d'esprit invite tous les collaborateurs à se sentir responsables de leur travail, oser prendre des risques et apprendre de leurs erreurs. Dans cet environnement de valorisation, ils augmentent également leurs chances de rehausser sans cesse leurs compétences et leurs talents.

### Good to Gold

Le succès de notre stratégie Fit for Growth repose sur les trois nouvelles valeurs que nous avons définies pour soutenir la culture d'entreprise à laquelle nous aspirons : collaboration, agilité et responsabilité. Adhérer à ces valeurs nous aide à progresser vers une culture « gold » plutôt que simplement « good ».





## Un langage commun

C'est avec cet objectif à l'esprit que nos responsables ont participé à de nombreuses séances de perfectionnement professionnel Good to Gold. Ces workshops leur ont permis de définir une série de valeurs communes – à travers un langage commun au sein de l'entreprise – pour les aider à mener leurs équipes sur la voie de l'excellence.

## Coaching & Feedback

Notre axe Coaching & Feedback permet d'intégrer ce langage commun. Grâce à des sessions de formation, nos team leaders se transforment en mentors. Nous avons d'abord démarré ces formations auprès des responsables des départements en contact avec la clientèle. Nous sommes en effet convaincus que leurs équipes savent mieux comment améliorer l'aide aux clients. Nos responsables entraîneront leurs collaborateurs à prendre eux-mêmes des initiatives. Il s'agit de libérer pleinement leur potentiel.



Notre ratio « coûts de personnel/chiffres d'affaires » a baissé d'1 % par rapport à l'année dernière.



## Améliorer l'efficacité de l'organisation

### Une nouvelle structure organisationnelle

Le renforcement de notre efficacité organisationnelle est un des moyens clés d'assurer la croissance. L'année dernière, nous avons jeté les bases de cette nouvelle organisation. Nous avons notamment créé la Customer Operations unit. Cette année, nous optimisons la structure organisationnelle de toutes les business units, toujours en étroite collaboration avec nos partenaires sociaux.

Notre but est de valoriser au mieux les talents de nos collaborateurs pour atteindre nos objectifs. Ce n'est pas la première fois que Proximus met en place une réorganisation d'entreprise. Nous avons, dans tous les cas, toujours veillé au respect des employés. Dans la mesure du possible, nous avons offert au personnel un nouveau poste, plus permanent. Et lorsque cela s'avérait nécessaire, nous avons organisé des formations adaptées.

### Contrôle des coûts de personnel

Pour continuer à investir dans l'avenir et poursuivre une croissance durable, nous devons garder nos frais de personnel sous contrôle. C'est pourquoi, en collaboration avec nos partenaires sociaux, nous examinons constamment de nouveaux moyens d'optimiser les coûts liés à nos effectifs.

Nous sommes sur la bonne voie. Notre ratio « coûts de personnel/chiffre d'affaires » a baissé d'1 % par rapport à l'année dernière et passe de 32,2% à 31,1%. Pour être en phase avec les standards du marché, nous devons poursuivre nos efforts pour devenir une organisation très performante.

## Mobilité interne

La mobilité interne – entre business units, divisions et départements – peut davantage tirer parti des talents. Concentrer nos efforts sur la mobilité interne a des effets positifs sur l'agilité, l'esprit collaboratif et la motivation du personnel. Cette année, 911 employés ont été transférés à de nouveaux postes au sein de Proximus.



### Proximus Corporate University

En 2015, nous avons investi € 27 millions dans le développement de nos collaborateurs. Notre Proximus Corporate University a soutenu le changement de culture et la création d'un nouvel état d'esprit apte à garantir notre croissance future avec Good to Gold et des sessions de Coaching & Feedback.

## Le développement de nos collaborateurs

Nos programmes d'acquisition de compétences, organisés par notre propre Proximus Corporate University (PCU), ont évolué pour répondre aux besoins stratégiques de nos business units et de notre entreprise dans son ensemble. En 2015, les programmes se sont concentrés sur le changement de culture et notre nouveau modèle de croissance, avec des sessions Good to Gold et Coaching & Feedback. Nous avons également mis l'accent sur la cybersécurité et l'innovation.

## Innovation

L'innovation est un élément crucial de notre Stratégie Fit for Growth. En 2015, nous avons lancé un programme de développement à l'attention de nos cadres supérieurs. La démarche vise à leur inspirer de nouvelles approches en matière de produits et de services, de méthodes de travail et d'idées. Ce programme consiste à envoyer les collaborateurs pour des périodes de courte et longue durée dans la Silicon Valley et des hubs européens d'innovation afin de parfaire leur apprentissage sur des missions spécifiques. L'objectif vise à intégrer une culture d'ouverture à de plus vastes perspectives et de partage d'informations avec des acteurs innovants.

### Proximus trainees

Chez Proximus, nous valorisons les jeunes talents. C'est la raison pour laquelle nous continuons à engager des diplômés de Master - 23 en 2015. Durant un mois, ils ont commencé par une expérience de terrain, où ils ont appris à connaître l'ensemble des départements de l'entreprise : des équipes en contact avec la clientèle aux responsables de la chaîne logistique, des Finances et des RH. Après cette première expérience, ils ont effectué trois missions stratégiques dans différentes business units, ce qui leur a permis d'approfondir leur connaissance de certains secteurs.



## À l'écoute de nos employés

Notre enquête annuelle du personnel joue un rôle clé dans notre programme de transformation, prônant une culture d'entreprise axée sur la croissance. Cette année, 76% des collaborateurs ont participé à l'enquête, une augmentation de 2 % par rapport à l'année précédente.

### Résultats supérieurs à la moyenne dans des domaines clés

Les résultats sur ces trois indicateurs clés – Engagement, Alignement stratégique et Agilité – se sont améliorés (sur base de questions comparables) et sont supérieurs à la moyenne dans le secteur des télécoms. Nous devons continuer nos efforts pour obtenir encore de meilleurs résultats et concrétiser notre ambition de devenir une organisation hautement performante.

### Culture de la performance et du feedback

Nous allons poursuivre nos efforts pour développer notre culture de Coaching & Feedback continu. Pour ce faire, nous comptons nous appuyer sur la formation de nos team leaders et sur notre nouvelle philosophie de gestion de la performance, Drive for Personal Growth.

## Nos domaines prioritaires

- Agilité au niveau des équipes : mieux planifier les futurs changements au niveau des collaborateurs, résoudre les problèmes et augmenter le niveau de responsabilisation des employés.
- Orientation client : renforcer l'orientation client de tous les collaborateurs, y compris dans les départements qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle. Travailler sur l'attitude centrée sur le client en améliorant nos processus et nos outils.
- Collaboration transversale : renforcer la collaboration dans l'ensemble de l'entreprise par la mise en place de projets et programmes transversaux, et en améliorant l'engagement et la responsabilité de bout en bout.





# International

Le Groupe Proximus compte plusieurs filiales actives dans nos pays voisins et à l'échelle mondiale.

## BICS

Proximus détient 57% de BICS, une co-entreprise avec Swisscom et MTN. BICS est un leader reconnu du marché wholesale des communications, un important opérateur de téléphonie vocale et le leader mondial des services de données mobiles. Nous répondons aux besoins de n'importe quel fournisseur de services de communication dans le monde et nos solutions de gros – les meilleures de la catégorie – répondent aux exigences présentes et futures du secteur mondial des communications.

Le siège de BICS se trouve à Bruxelles et la société dispose de bureaux régionaux à Berne, Dubaï, Madrid, New York, San Francisco et Singapour. Nous disposons également d'une antenne à Pékin et d'une représentation locale à Accra, au Cap, à Miami, à Montevideo, à Nairobi et à Toronto.

Notre équipe s'efforce constamment d'offrir à ses clients une qualité, une fiabilité et une interopérabilité optimales, afin de leur permettre de maximiser la valeur de leurs utilisateurs finaux.



*BICS a établi le premier appel international VoLTE (Voice over LTE) d'un bout à l'autre du monde et a rendu possible les sessions d'itinérance de données 4G auprès de plus de 150 opérateurs dans le monde.*



## Extension de notre envergure planétaire

Opérateur de téléphonie vocale majeur et leader mondial absolu des services de données mobiles proposant un large éventail de solutions, BICS a maintenu son **leadership sur le marché des communications internationales** en 2015.

Nous avons renforcé nos activités auprès des clients existants tout en **signant de nouveaux contrats avec des acteurs majeurs dans des segments et des régions de premier plan** (Over-The-Top, opérateurs de réseau virtuel mobile, Amériques, Asie).

Nous avons étoffé notre **offre complète pour les OTT et les MVNO**, de la connectivité au messaging-to-voice en passant par les services à valeur ajoutée.

Nous continuons à développer des **solutions à guichet unique** pour conserver notre avantage concurrentiel sur le marché des opérateurs. En matière de service, notre stratégie repose sur nos services complets, l'ajout de fonctionnalités, l'amélioration de l'offre existante avec des services à valeur ajoutée et la réponse aux besoins de l'écosystème changeant.

BICS reste un **pionnier en ce qui concerne la prochaine génération de communications** et a réalisé plusieurs « premières » dans ce secteur.

## Repères 2015

BICS a établi le **premier appel international VoLTE (Voice over LTE) d'un bout à l'autre du monde** entre l'opérateur sud-coréen SK Telecom et Proximus. Les clients bénéficient de services vocaux améliorés nouvelle génération via les réseaux *IPX* (Internet Package Exchange) de BICS et de SK Telink, la division internationale Services de télécommunications de SK Telecom.

BICS a rendu possible les **sessions d'itinérance de données 4G** auprès de plus de 150 opérateurs dans le monde. Grâce à la hausse rapide du nombre d'opérateurs déployant le roaming LTE, le service est désormais disponible dans 75 pays.

Le **roaming LTE** a connu une croissance mensuelle exponentielle, à trois chiffres, sur le réseau *IPX* leader du marché de BICS. En 2015, l'entreprise a enregistré une croissance de 500% du trafic par rapport à 2014.

BICS a décroché le prix « **Best LTE Roaming Product** » lors des LTE Asia Awards.

BICS compte désormais un nouveau point de présence au Kenya.

BICS a étendu la solution de messagerie **A2P (Application-to-Person)** aux acteurs non traditionnels pour leur permettre d'accéder directement à un niveau de messagerie « *carrier-grade* », un des plus performants au monde et au meilleur tarif du marché.

Avec **FraudGuard**, BICS a permis aux réseaux de ses partenaires opérateurs d'économiser des millions d'euros de chiffre d'affaires, en bloquant plus de 500 millions d'appels frauduleux. S'appuyant sur son modèle d'externalisation ouverte, FraudGuard identifie jusqu'à 100 nouvelles menaces quotidiennes, permettant ainsi aux opérateurs de mener la lutte contre la fraude aux télécommunications.

BICS a lancé **RouteFlex**, une solution automatique de continuité opérationnelle et d'optimisation pour répondre à la demande d'une meilleure connectivité en Afrique. Cette solution satellite IP dynamique révolutionne la couverture sur le continent africain.





## Telindus Luxembourg

En 2015, Proximus a renforcé sa participation dans Telindus Luxembourg en rachetant la participation minoritaire d'Arcelor Mittal, portant le nombre de parts détenues de 65 à 100%.

Telindus Luxembourg est la marque ICT du Groupe Proximus et, par le biais de Telindus Telecom, un opérateur professionnel fournissant des services à des entreprises des secteurs privé et public au Luxembourg. Ses domaines d'expertise sont notamment les réseaux d'entreprise et la connectivité (aux niveaux national et international), les centres de données, les systèmes, le stockage, la sécurité, la collaboration, les applications et la mobilité.

### Repères 2015

Pour l'une des plus grandes banques belges, Telindus a parfaitement conçu et implémenté une **infrastructure réseau sécurisée** avec une grande largeur de bande pour exploiter des applications bancaires et des services de collaboration.

Par ailleurs, Telindus Luxembourg a renforcé sa **collaboration fructueuse avec la plupart des grands établissements financiers** et a **progressivement grandi sur le marché de l'informatique cloud**, convainquant de plus en plus de PME à embrasser les solutions dans le cloud.

Telindus a consolidé son modèle de gouvernance avec la **certification ISO 27 001**.

Enfin, la société a été récompensée pour son expertise et reçu **diverses récompenses du secteur** comme le titre de « Managed Services provider of the Year » par ITone, de « Best Business Impact provided by Cloud Services » par Eurocloud et de « Partner of the Year 2015 » au Luxembourg par Cisco.



## Telindus Pays-Bas

Telindus Pays-Bas est le spécialiste indépendant et fournisseur de solutions d'accès, de connectivité et de data centers, combinées à des services de sécurité, d'assistance multifournisseurs et de gérance. Les exigences au niveau informatique sont de plus en plus complexes et vastes et nécessitent une connaissance de la chaîne IT complète. Avec l'intégration croissante de composants tels que le data center, la connectivité et la couche d'accès, il n'est plus possible de les envisager séparément. La connaissance et l'expertise de Telindus Pays-Bas dans le domaine des solutions d'infrastructure, gérées de bout en bout, répondent parfaitement à ce besoin. Avec ces solutions, l'entreprise vise à garantir un accès optimal et sécurisé à l'infrastructure complète et une disponibilité maximale : partout et de partout.

Telindus Pays-Bas a noué des partenariats stratégiques avec les principaux fournisseurs de solutions de virtualisation, de gestion de réseau, de stockage, de sauvegarde, de télécommunications et de sécurité. L'entreprise dispose en outre de sa propre structure de formation et d'un centre de démonstration avancé où les dernières technologies sont présentées en direct.

## Repères 2015

Telindus Pays-Bas reste l'un des **principaux partenaires de référence pour les services optiques en Europe**. La société a reçu une série de prix «**EMEA International Partner**» de ses partenaires dans les technologies optiques. Nous sommes les premiers à obtenir la certification **Ciena Advanced Technical Support Status** dans le monde.

Telindus Pays-Bas a reçu de **multiples reconnaissances et récompenses** : Cloud Builder de l'année par Cisco, l'Infinera Metro Partner Award dans la catégorie Top Regional Partner EMEA, le statut de partenaire Cisco ACI ATP et NetApp FlexPod Partner of the Year pour la zone NEMEA.

Telindus Pays-Bas a, par ailleurs, **augmenté sa part de marché dans les services gérés** et consolidé sa **position commerciale dans les segments Public, Soins de santé et Financier** en mettant en œuvre des projets d'envergure en 2015.



## Tango

Tango est la marque sous laquelle le Groupe Proximus commercialise ses activités sur le marché luxembourgeois et propose des services fixes, mobiles et convergents. Depuis le lancement de la marque en 1998, Tango connaît un succès retentissant et est devenu le deuxième opérateur mobile au Luxembourg.

### Repères 2015

Tango a lancé une solution innovante pour améliorer l'expérience de ses clients. En boutique, les clients peuvent désormais directement **signer leur contrat électronique** sur un iPad plutôt que de devoir attendre les contrats papier.

En janvier, Tango a lancé une offre **Tango Freeborders**, un véritable plan tarifaire Roam-Like-At-Home pour le Luxembourg, la France, la Belgique et l'Allemagne.





# Responsabilité sociétale d'entreprise

Nous voulons aider à résoudre des problèmes sociétaux majeurs, comme le changement climatique, en intégrant notre stratégie RSE dans toutes nos activités.

## Notre stratégie

Notre stratégie en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) repose sur trois piliers: **Environnement, Éducation, Communautés**. Trois domaines dans lesquels nous nous engageons avec passion. Nous encourageons également nos fournisseurs et sous-traitants à appliquer des normes RSE dans leurs propres activités.

### Environnement : surpasser les objectifs

Au moment crucial où les pays et les entreprises s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, Proximus rencontre et surpasse même ses objectifs. Cette année, nous avons atteint notre objectif de réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub> de 70% à l'horizon 2020, **cinq ans plus tôt que prévu**. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons reçu, pour la troisième année consécutive, le **CDP Climate Leadership Award**, qui récompense nos efforts dans la lutte contre le changement climatique. Cette performance environnementale fait de nous l'une de sept meilleures entreprises de télécoms dans le monde et la seule entreprise belge à se voir décerner ce prix en 2015.



### Comment y sommes-nous parvenus ? Comment aller plus loin ?

Notre flotte de véhicules est 20% plus propre que la moyenne belge. En tant qu'entreprise de 14.000 employés, le choix de plans de mobilité verts, favorisant les transports publics, a un impact considérable. Nous allons continuer à encourager cette politique et rendrons notre flotte encore plus économe en énergie.

Nous avons réduit notre consommation d'énergie pour la septième année consécutive, grâce à des projets visant à améliorer l'efficacité énergétique de nos data centers, nos réseaux, nos bâtiments et nos transports.

### Nouveaux engagements

Nous visons une réduction de 30% de nos émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2025 et deviendrons neutre en carbone dès 2016, en compensant les émissions de CO<sub>2</sub> que nous ne pouvons pas diminuer.

En vue de la COP21, la Conférence sur le Climat, qui s'est tenue à Paris en décembre 2015, Proximus a également signé trois engagements publics dans le cadre de la campagne « Road to Paris » :

- Fixer un objectif de réduction de nos émissions basées sur la science visant à limiter le réchauffement climatique global inférieur à 2°C.
- Assurer 100% de notre approvisionnement électrique à partir de sources renouvelables.
- Fournir des données sur le changement climatique dans nos rapports financiers afin d'encourager des investissements plus écologiques.

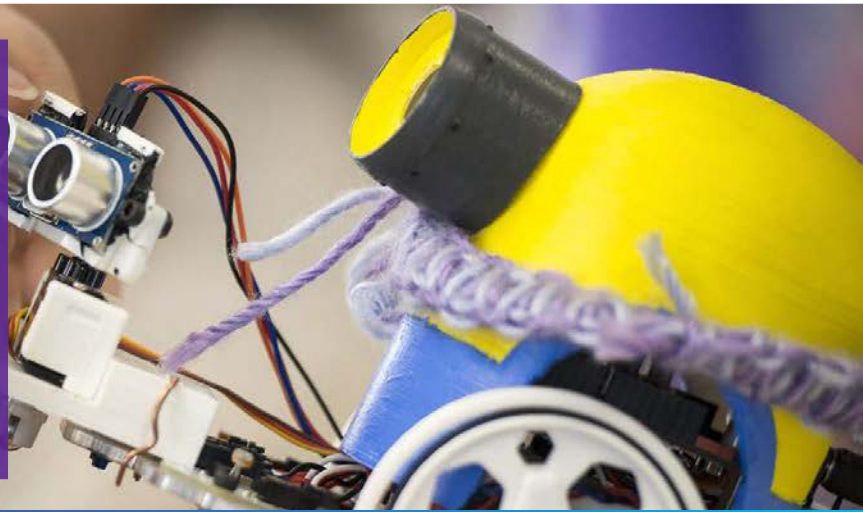
## Recyclage des anciens GSM

Nous encourageons activement nos clients à réduire leur impact sur l'environnement en les aidant, notamment, à recycler leurs anciens GSM. En 2015, en collaboration avec notre partenaire GoodPlanet, nous avons éduqué plus de 130.000 enfants dans plus de 520 écoles qui ont ensemble recyclé plus de 72.000 téléphones.



## Digitalent

En lançant le premier pilote de Digitalent à Anvers, le Proximus Foundation a offert à des jeunes chercheurs d'emploi entre 18 et 25 ans huit semaines d'ateliers qui font le lien entre l'enseignement traditionnel et les formations qualifiantes données par les offices régionaux de l'emploi. Six mois après le projet pilote, cinq participants ont trouvé un emploi, cinq ont poursuivi d'autres formations et deux étaient toujours en phase d'orientation.



## Éducation et formation

La mission de la Proximus Foundation est de soutenir les jeunes chercheurs d'emploi, par le biais des nouvelles technologies, et de leur donner une meilleure chance de réaliser leurs rêves. **Digitalent** est un de ses projets. Il aide à combler le déficit de compétences dans notre économie actuelle, grâce à des modules de formation basés sur des ateliers pratiques.

Comme son nom l'indique, le projet propulse les jeunes talents dans l'ère numérique. Cette année, la Proximus Foundation a lancé le premier pilote de Digitalent à Anvers, à destination des **jeunes chercheurs d'emploi entre 18 et 25 ans**, sans aucun prérequis exigé. Ce projet fait le lien entre l'enseignement traditionnel, que les participants ont souvent quitté sans diplôme, et les formations qualifiantes données par les offices régionaux de l'emploi.

La dynamique de Digitalent est très différente de celle de l'environnement scolaire classique. Le projet comporte **huit semaines d'ateliers** principalement pratiques, où la théorie est immédiatement appliquée à des mini-projets concrets. À côté de ces ateliers, les jeunes peuvent développer leurs compétences et leur esprit entrepreneurial un jour par semaine avec l'asbl YouthStart. Avec l'office régional de l'emploi, ils apprennent les techniques de présentation, la manière de rédiger un CV et une lettre de motivation.

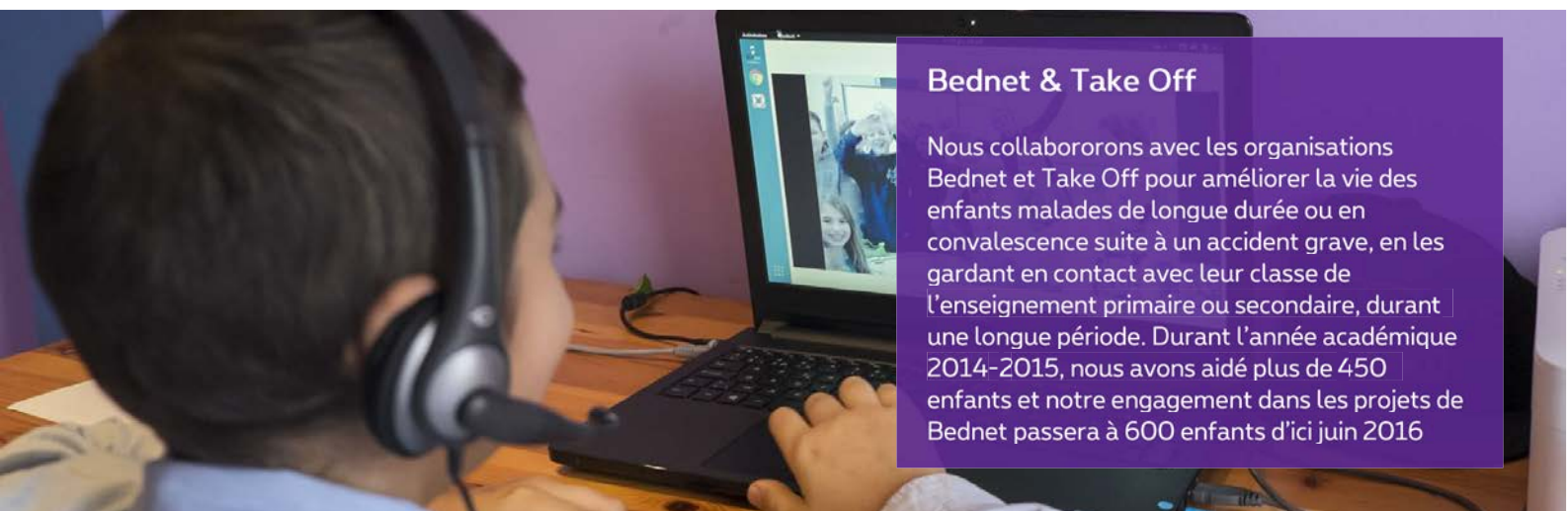
Ces connaissances pourraient ne pas s'avérer suffisantes pour décrocher un emploi. Elles devraient toutefois permettre aux jeunes d'opter pour une formation professionnelle, via leur office régional de l'emploi, ou reprendre des études s'ils se découvraient une passion pour les nouvelles technologies.



Le projet se clôture par la présentation des réalisations des participants avec, à la clé, la remise de certificats. Des réunions régulières sont également prévues par la suite avec les offices de l'emploi pour aider les jeunes à s'orienter vers un emploi ou à participer à des formations complémentaires. La Proximus Foundation suit les progrès des participants sur une durée de 18 mois.

Le premier projet Digitalent a rencontré un vif succès cette année. Grâce à cette initiative, les jeunes ont pu développer des projets innovants, apprendre à travailler en équipe et augmenter leurs compétences numériques. Six mois après le projet pilote, cinq participants ont trouvé un emploi, cinq ont poursuivi d'autres formations et deux étaient toujours en phase d'orientation.

Forte de ces résultats positifs, la Proximus Foundation a étendu le projet à Liège, Bruxelles et, de nouveau, à Anvers, dans les derniers mois de 2015. En 2016, nous prévoyons de former au moins 100 autres jeunes chercheurs d'emploi par le biais de 9 ateliers répartis sur toute la Belgique.



### Bednet & Take Off

Nous collaborons avec les organisations Bednet et Take Off pour améliorer la vie des enfants malades de longue durée ou en convalescence suite à un accident grave, en les gardant en contact avec leur classe de l'enseignement primaire ou secondaire, durant une longue période. Durant l'année académique 2014-2015, nous avons aidé plus de 450 enfants et notre engagement dans les projets de Bednet passera à 600 enfants d'ici juin 2016

## Communautés

Proximus souhaite contribuer à améliorer la vie des **enfants malades de longue durée ou en convalescence suite à un accident grave**, en les gardant en contact avec leur classe de l'enseignement primaire ou secondaire, durant une longue période. Nous menons à bien ce projet en collaboration avec les organisations Bednet et Take Off. Cette initiative recouvre deux de nos piliers stratégiques : communautés et éducation.

L'objectif est de briser la solitude de ces enfants en les **connectant à leurs camarades de classe et en leur permettant de poursuivre leur scolarité**, ce qui leur évite le décrochage. Bednet et Take Off y parviennent en leur offrant un ordinateur portable équipé d'une webcam, à leur domicile ou à l'hôpital, et en installant une caméra et un écran dans la classe. Proximus prend en charge la connectivité entre les différents sites.

Grâce à **Bednet**, plus de 1.400 enfants malades issus de quelque 800 écoles bruxelloises et flamandes ont pu bénéficier d'une connexion. Neuf enfants sur dix, utilisateurs de Bednet, ont été en mesure de passer dans la classe supérieure avec leurs camarades. Durant l'année académique 2014-2015, nous avons aidé 389 enfants.

Avec **Take Off**, nous avons soutenu, depuis 2006, plus de 400 enfants venus de 221 écoles et répartis dans 14 hôpitaux. Durant l'année académique 2014-2015, 67 enfants ont participé à ce programme.

En septembre 2015, la Formation synchrone en ligne (Synchronous Online Learning) est devenue un droit civil en Flandre. Par conséquent, notre engagement dans les projets de Bednet passera à 600 enfants d'ici juin 2016.

## Le Rapport RSE 2015 complet

Le Rapport RSE complet sera bientôt disponible sur

➤ <http://rapportannuel.proximus.com>



# Gouvernance

2015 a été une année remarquable au cours de laquelle nous avons concrétisé notre ambition de retour à la croissance un an plus tôt que prévu.



## Notre modèle de gouvernance

Les statuts de Proximus sont fortement influencés par le statut juridique spécifique de la société. En tant que société anonyme de droit public, Proximus est en premier lieu soumise à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (dite « loi de 1991 »). Pour toutes les matières non spécifiquement visées par la loi de 1991, Proximus est régie par le Code belge des sociétés. Les principaux éléments du modèle de gouvernance de Proximus sont les suivants :

- » un Conseil d'Administration qui définit la politique et la stratégie générales de Proximus et supervise la gestion opérationnelle ;
- » un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité stratégique et de développement créés par le Conseil d'Administration en son sein ;
- » un Administrateur Délégué, qui assure la responsabilité première de la gestion opérationnelle (en ce compris, et de manière non limitative, la gestion journalière) ;
- » un Comité Exécutif assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

En décembre 2015, le Parlement belge a adopté une nouvelle loi dans le but de moderniser la loi de 1991. Certaines contraintes organisationnelles ont en particulier été allégées afin de créer des règles du jeu équitables vis-à-vis de la concurrence, en alignant la gouvernance d'entreprise sur les normes applicables aux sociétés cotées en Bourse en Belgique et en créant un cadre permettant au gouvernement de réduire sa participation sous la barre des 50%. Lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires, le Conseil proposera plusieurs amendements aux statuts afin d'y intégrer les modifications de la loi de 1991.

## Le Conseil d'Administration

Comme prévu par la loi de 1991, le Conseil d'Administration se compose d'administrateurs désignés par l'État belge au prorata de sa participation et d'administrateurs désignés par un vote séparé parmi les autres actionnaires, pour les sièges restants.

- » (1) désigné par l'Etat
- » (2) indépendant

Le Conseil d'Administration compte actuellement quatorze membres. Sept membres sont nommés par l'actionnaire majoritaire, l'État belge. Les sept autres membres sont indépendants conformément à l'article 526ter du Code belge des sociétés.



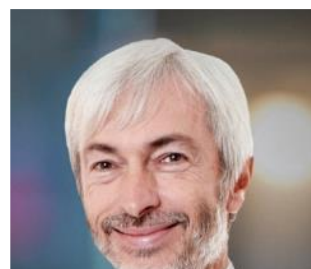
Dominique Leroy



Stefaan De Clerck (1)



Karel De Gucht (1)



Pierre Demuelenaere (2)



Martin De Prycker (2)



Carine Doutrelepont (2)



Martine Durez (1)



Guido J.M. Demuyne (2)



Laurent Levaux (1)



Isabelle Santens (1)



Agnès Touraine (2)



Catherine Vandenberghe (2)



Lutgart Van den Berghe (2)



Paul Van de Perre (1)

## Déclaration de gouvernance d'entreprise

Téléchargez la Déclaration de gouvernance d'entreprise. pour en savoir plus sur le Conseil d'Administration.

» [Téléchargez ici le PDF.](#)

## Rémunération des administrateurs en 2015

Les principes qui gouvernent la politique de rémunération des administrateurs ont été établis lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2004.

	Président du Conseil d'administration	Administrateur Délégué	Membres
Indemnité annuelle fixe	50.000	0	25.000
Jeton de présence à chaque participation à une réunion du Conseil d'Administration	10.000	0	5.000
Indemnité de frais de communication	4.000	0	2.000
	Président d'un comité consultatif	Administrateur Délégué	Membres d'un comité consultatif
Jeton de présence à chaque participation à une réunion du Conseil consultatif	5.000	0	2.500

## Rapport de rémunération

Téléchargez le Rapport de rémunération pour en savoir plus sur la rémunération des administrateurs.

➤ [Téléchargez ici le PDF.](#)



## Le Comité Exécutif



Dominique Leroy - Chief Executive Officer



Sandrine Dufour - Chief Financial Officer



Michel Georgis - Chief Human Resources Officer



Dirk Lybaert - Chief Corporate Affairs Officer



Geert Standaert - Chief Technology Officer



Renaud Tilmans - Chief Customer Operations Officer



Bart Van Den Meersche - Chief Enterprise Market Officer



Phillip Vandervoort - Chief Consumer Market Officer

Les membres du Comité Exécutif sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur proposition de l'Administrateur Délégué, après consultation du Comité de nomination et de rémunération.

Les compétences du Comité Exécutif sont déterminées par l'Administrateur Délégué. Le rôle du Comité Exécutif est d'assister l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

## Déclaration de gouvernance d'entreprise

Téléchargez la Déclaration de gouvernance d'entreprise. pour en savoir plus sur le Conseil d'Administration.

» [Téléchargez ici le PDF.](#)

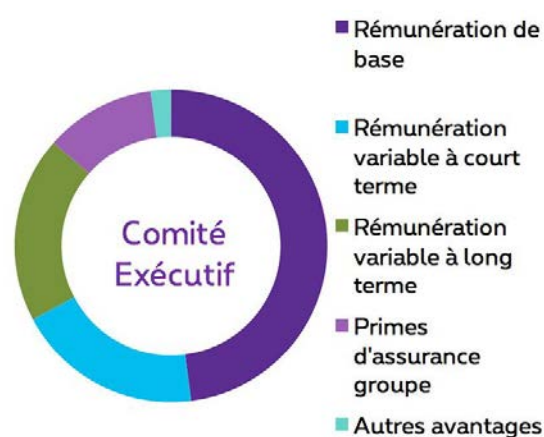
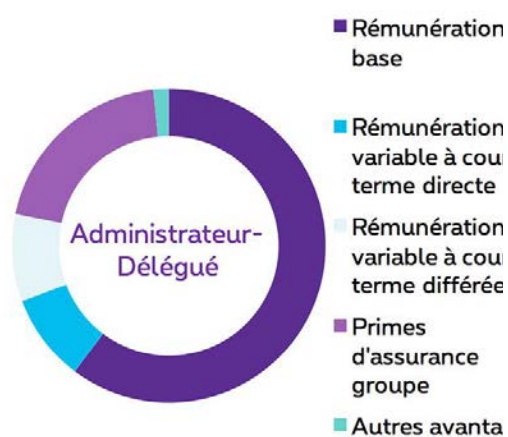
## Rémunération du Comité Exécutif en 2015

Notre entreprise a élaboré pour ses top managers une politique de rémunération équilibrée qui prévoit une rémunération compétitive et attrayante sur le marché, conciliant les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires. Notre entreprise entend attirer et conserver des cadres supérieurs de valeur pour son Comité Exécutif et ses top managers. Elle entend récompenser les personnes qui jouent un véritable rôle d'exemple et qui s'engagent à fournir un niveau de performance élevé et à respecter les valeurs de l'entreprise.

Le Comité de Nomination et de Rémunération définit la politique de rémunération du top management et soumet les paquets de rémunération individuels de l'Administrateur-Délégué et des autres membres du Comité Exécutif à l'approbation du Conseil d'Administration. Le positionnement de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération de la haute direction à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT.

La politique de rémunération du top management repose sur des éléments fixes, soit la rémunération de base, les avantages de pension et postérieurs à l'emploi ainsi que d'autres avantages, et des éléments variables basés sur la performance, soit la rémunération variable à court terme et la rémunération variable à long terme.

**Importance relative des différentes composantes de la rémunération fixe avant les cotisations sociales de l'employeur**



## Rapport de rémunération

Téléchargez le Rapport de rémunération pour en savoir plus sur la rémunération du Comité Exécutif.

» [Téléchargez ici le PDF.](#)



# Informations financières

2015 a été une année remarquable au cours de laquelle nous avons concrétisé notre ambition de retour à la croissance un an plus tôt que prévu.





Nos solides performances du quatrième trimestre nous ont permis de clôturer une année de succès et d'atteindre notre objectif de croissance un an plus tôt que prévu. Nous avons transformé Proximus en une entreprise qui croît, grâce à notre orientation client et à l'engagement fort de nos collaborateurs. Grâce à nos nombreuses initiatives prises au profit de nos clients en termes d'amélioration de nos réseaux, de simplification de nos opérations, d'amélioration de l'expérience client et d'enrichissement de nos produits et solutions, nous avons attiré de très nombreux clients en 2015.

Notre objectif pour 2016 consiste à atteindre une croissance durable de notre chiffre d'affaires et de notre EBITDA grâce à l'exécution de notre stratégie Fit for Growth. Pour la fin de l'année 2016, nous nous attendons à une légère croissance du chiffre d'affaires sous-jacent de l'activité de base et de l'EBITDA du Groupe, malgré la base comparable élevée de BICS, le règlement européen 'Roam-Like-at-Home' et le nouveau paysage encore plus concurrentiel en Belgique.

Pour soutenir notre croissance à long terme, nous avons décidé d'intensifier nos investissements dans le réseau fixe en mettant tout spécialement l'accent sur le raccordement des entreprises à la fibre optique (Fiber to the Business). Nous attendons donc pour 2016 un niveau de CAPEX d'environ 950 millions d'euros. Conformément à notre plan 2014-2016 annoncé précédemment, nous projetons de verser un dividende total brut par action de 1,50 euro pour l'année 2016.

## Revenus

Sur l'ensemble de l'année 2015, les revenus des activités de base de Proximus ont atteint 4.379 millions EUR, soit une hausse de 2,1 % par rapport à 2014. L'augmentation des revenus a été en grande partie générée par la Consumer Business Unit (CBU) de Proximus, qui a affiché une croissance des revenus sous-jacents de 3,0 % en 2015. Ce résultat a été favorisé par la solide croissance des revenus tirés des produits fixes grâce à l'augmentation de la base de clients en matière d'internet fixe et de télévision, ainsi que par la hausse des revenus tirés des services mobiles. Proximus a récolté les fruits de ses efforts liés à son orientation vers les clients et sa stratégie de convergence. En proposant aux clients des produits multi-play, Proximus a davantage fidélisé ses clients et leur a apporté plus de valeur. La filiale luxembourgeoise de Proximus Tango a également enregistré d'excellents résultats en 2015, avec une hausse de ses revenus de 11,1 %.

Les tendances favorables énoncées ci-dessus concernant les revenus des activités de base de Proximus ont été en partie compensées par une diminution de 8,9 % des revenus Wholesale, principalement en raison de la baisse constante des volumes traditionnels « wholesale », accélérée par

Revenus (en m€)



l'arrêt progressif de « Snow » à la suite de la décision de Base de mettre un terme à son offre fixe triple-play. Néanmoins, la majorité des anciens clients Snow s'est tournée vers Scarlet durant le premier semestre 2015. Dès lors, la diminution des lignes wholesale a largement été compensée au moyen de l'offre retail de Proximus.

Enterprise business unit (EBU) de Proximus a vu ses revenus augmenter de 2,1 % pour atteindre un total de 1.338 millions EUR. Les revenus issus des services mobiles se sont particulièrement améliorés

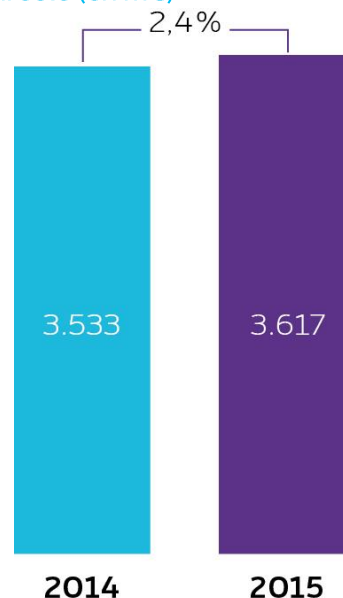
par rapport à l'année précédente, avec une hausse de la base de clients de 5,6 % et une tendance de l'ARP favorable, tandis que les revenus sous-jacents ICT ont augmenté de 2,3 %.

## Marge directe

La marge directe sous-jacente du Groupe Proximus en 2015 a atteint 3.617 millions EUR, soit une hausse de 2,4 % par rapport à 2014. Cette progression a été générée à la fois par les activités de base de Proximus et de BICS. La hausse des revenus tirés des activités de base résultant essentiellement des services fixes et mobiles à marge plus élevée, la marge directe des activités de base a progressé de 1,6 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 3.340 millions EUR.

En outre, la marge directe de BICS pour 2015 a atteint 278 millions EUR, soit 13,3 % de plus que l'année précédente, un résultat qui découle d'une variance favorable des produits voix et non-voix.

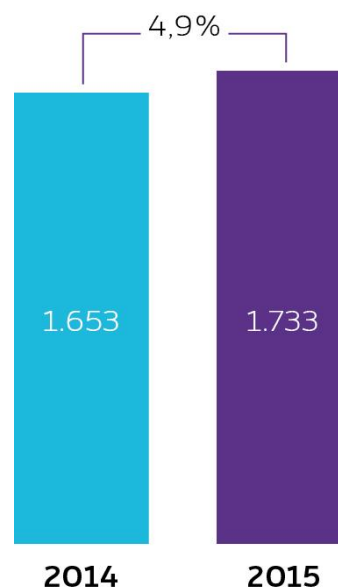
Marge directe (en m€)



## EBITDA

Hors éléments occasionnels, le Groupe Proximus a affiché un EBITDA sous-jacent en 2015 de 1.733 millions EUR, soit une hausse de 4,9 % par rapport à 2014. Les activités de base de Proximus ont permis d'accroître l'EBITDA de 3,6 % pour l'amener à un total de 1.573 millions EUR. Le segment Consumer s'est particulièrement bien comporté en 2015, affichant une croissance de 3,5 % des résultats de son segment. Le segment Entreprise a également terminé 2015 sur une note positive, en augmentant son résultat de 2,2 %. BICS a clôturé une année remarquable, avec un résultat atteignant 160 millions EUR, soit une progression de 19,1 % par rapport à l'année précédente.

EBITDA (en m€)



## Capex

Les investissements du Groupe Proximus pour l'ensemble de l'année 2015 s'élèvent à 926 millions EUR, ou 1.002 millions EUR si l'on tient compte des 75 millions EUR investis pour renouveler le spectre de 900 Mhz/1800 Mhz. En 2014, les investissements s'élevaient à 978 millions EUR, hors les 16 millions EUR liés au spectre, mais incluant les droits de diffusion des matchs de la Jupiler Pro League acquis pour une période de 3 ans et capitalisés en 2014.

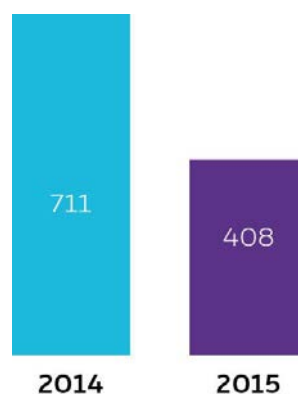
Capex (en m€)



## Cash-Flow libre

Sur l'ensemble de l'année 2015, le Groupe Proximus a généré un cash-flow libre de 408 millions EUR, alors qu'il était de 711 millions EUR en 2014. D'une année à l'autre, l'impact positif de l'EBITDA sous-jacent plus élevé a été largement neutralisé par la diminution des liquidités liées à la vente d'entreprises consolidées et de bâtiments, le paiement relatif au règlement d'un litige, l'achat de minoritaires, des flux de trésorerie plus élevés pour le besoin en fonds de roulement et les CAPEX.

Cash-Flow libre (en m€)



## Chiffres clés sur 10 ans

Téléchargez le Rapport financier complet pour voir les chiffres clés.

➤ [Téléchargez ici le PDF.](#)



## L'action et le dividende Proximus

### Performance de l'action Proximus

En 2015, le secteur des télécoms (SXXP) a enregistré une progression supérieure de 24 % à celle du marché européen global (SXXP).

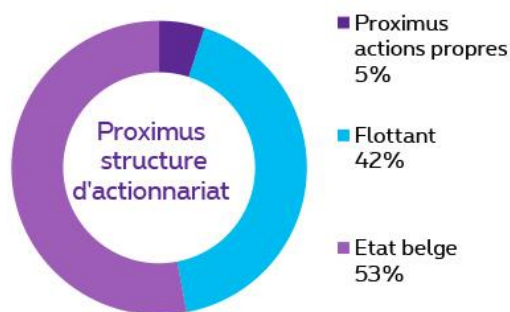
Après une année 2014 exceptionnelle, marquée par une progression de 40 % de l'action Proximus, l'année 2015 s'est clôturée sur un cours relativement stable de 30,00 EUR, soit 0,3 % de moins que l'année précédente. Le BEL20 a pour sa part progressé de 13 %, les indices SXXP et SXXP gagnant respectivement 8 % et 7 %

En 2015, le marché a affiché une performance volatile au gré des défis macroéconomiques survenus en Grèce et ensuite en Chine, d'une activité intense sur le front des fusions et acquisitions dans un secteur marqué par les rumeurs en cours relatives à Liberty/Vodafone et à d'autres accords de structuration, dont la fin de la consolidation au Danemark, du fait des remèdes sévères imposés par la Commission européenne. Cette volatilité du marché a également été alimentée par un renforcement potentiel de l'environnement concurrentiel en Belgique, avec l'acquisition de Base par Telenet, l'annonce de l'arrivée de Mobistar sur le marché fixe et une nouvelle contraignante au niveau réglementaire, soit la décision, par l'UE, d'imposer le Roam-Like-At-Home.

### Nos actionnaires

Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise. Fin 2015, Proximus détenait 4,74 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,75 %.

Environ 20 % de l'actionnariat flottant sont détenus par des investisseurs individuels, le reste étant essentiellement aux mains d'actionnaires institutionnels. Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et au Royaume-Uni, suivis par le Benelux et l'Allemagne.



### L'action Proximus

Pour plus d'informations détaillées sur l'action Proximus, vous pouvez ici télécharger l'ensemble du document.

» [Téléchargez ici le PDF](#)

## Politique de rémunération des actionnaires

Proximus s'engage à appliquer une politique de rémunération des actionnaires attrayante en distribuant, en principe, la majeure partie de son cash-flow libre annuel à ses actionnaires.

La distribution de cash-flow libre par le biais de dividendes ou de rachats d'actions est analysée sur une base annuelle. Le but est de maintenir une flexibilité financière stratégique en vue de garantir la croissance future, de manière organique ou par le biais de fusions et d'acquisitions sélectives, clairement axées sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

La politique de rémunération des actionnaires est basée sur un nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques ou d'événements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

## Rémunération des actionnaires pour l'exercice 2015

Le 25 février 2016, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 20 avril 2016 le versement d'un dividende ordinaire de 1,00 EUR par action. De ce fait, Proximus escompte un dividende de 1,50 EUR brut par action sur les résultats de 2015. Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal sera versé le 29 avril 2016, avec enregistrement le 28 avril 2016 et cotation ex-c dividende le 27 avril 2016.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2015 à 490 millions EUR.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration de Proximus se propose de continuer à accorder aux actionnaires de Proximus un dividende attrayant et soutenable. Il a dès lors réaffirmé son intention de verser un dividende annuel stable de 1,50 EUR par action (dividende intérimaire de 0,50 EUR et dividende ordinaire de 1,00 EUR) pour l'année à venir, pour autant que les résultats financiers de Proximus soient conformes à ses attentes.