

Stratégie de Proximus

26 novembre 2024



**bold
2025**

Une dynamique positive pour Proximus

NOS CLIENTS

>3.3M

Clients B2C et B2B

>80%

Satisfaction client



NOS EMPLOYÉS

>13,000

Collaborateurs dans le monde

>10,000

Collaborateurs très engagés en Belgique



NOS RÉSEAUX

>2M

Foyers raccordés à la Fibre

>75%

Couverture 5G



NOS CHIFFRES OPÉRATIONNELS

>44%

Parts de marché croissantes pour l'internet

>42%

Parts de marché croissantes pour le mobile



NOS CHIFFRES FINANCIERS

-7mrd€

Chiffre d'affaires annuel au niveau mondial

+3%

Croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA en 2024



1. Le marché européen des télécommunications traverse une période de turbulences

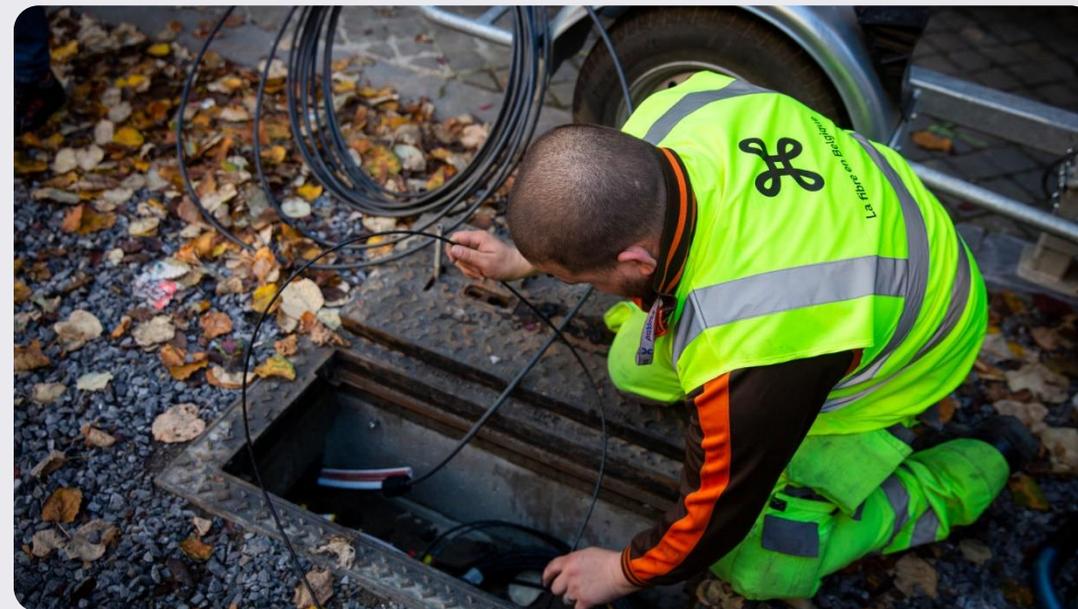


Le secteur des télécommunications est un pilier de l'économie mondiale



11,5
billion \$

L'économie numérique,
soutenue par les télécoms,
représentait déjà plus de 15
% du PIB mondial en 2016

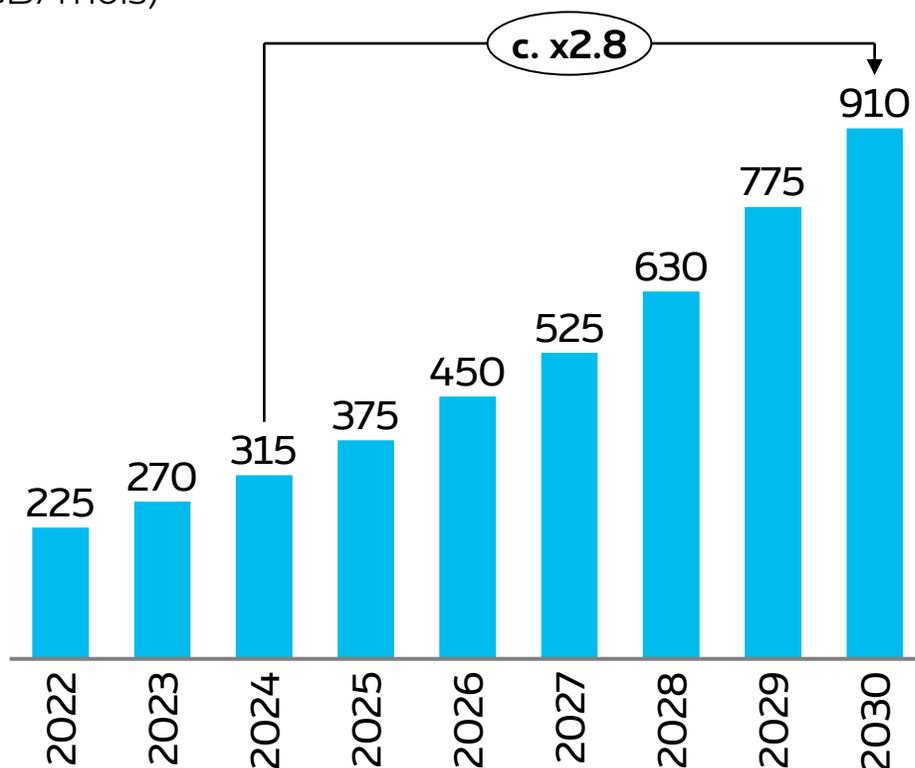


910
milliards €

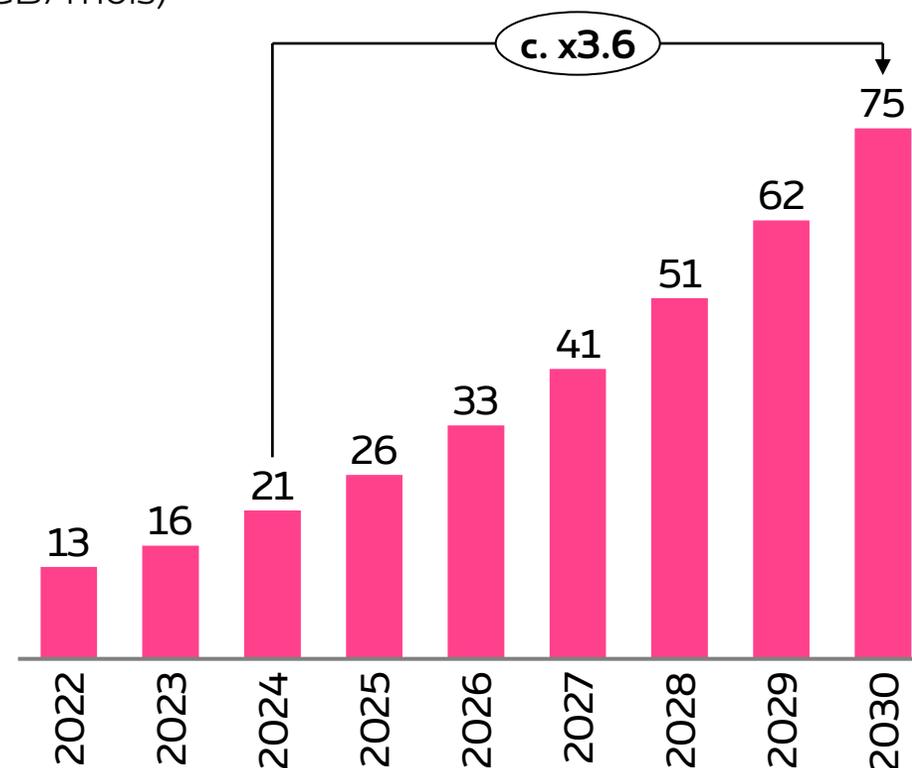
Contribution des
technologies et
services mobiles au
PIB de l'UE en 2022

La hausse rapide de la consommation des données fixes et mobiles reflète la dépendance croissante de l'Europe aux télécoms

Prévisions de la consommation de données fixes en Europe (GB/mois)

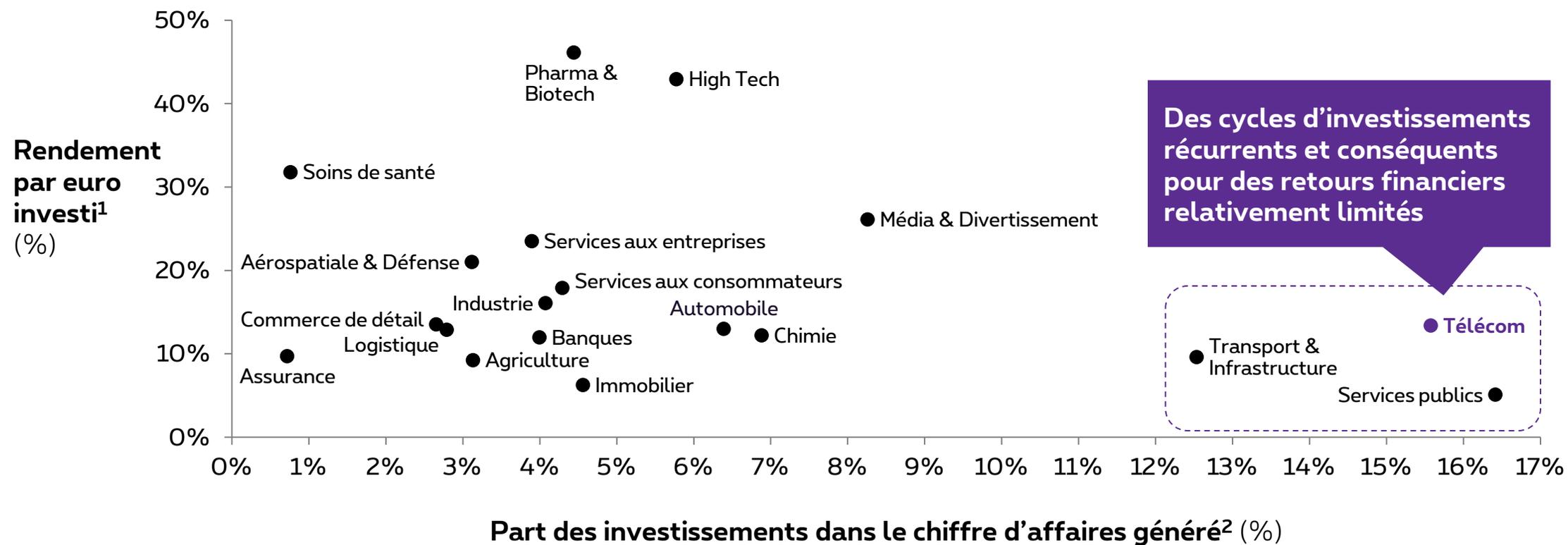


Prévisions de la consommation de données mobiles en Europe (GB/mois)



Le secteur des télécoms est sujet à des cycles d'investissements récurrents et conséquents, pour des rendements relativement limités

Rendement moyen des industries par capital investi (2019-2023)



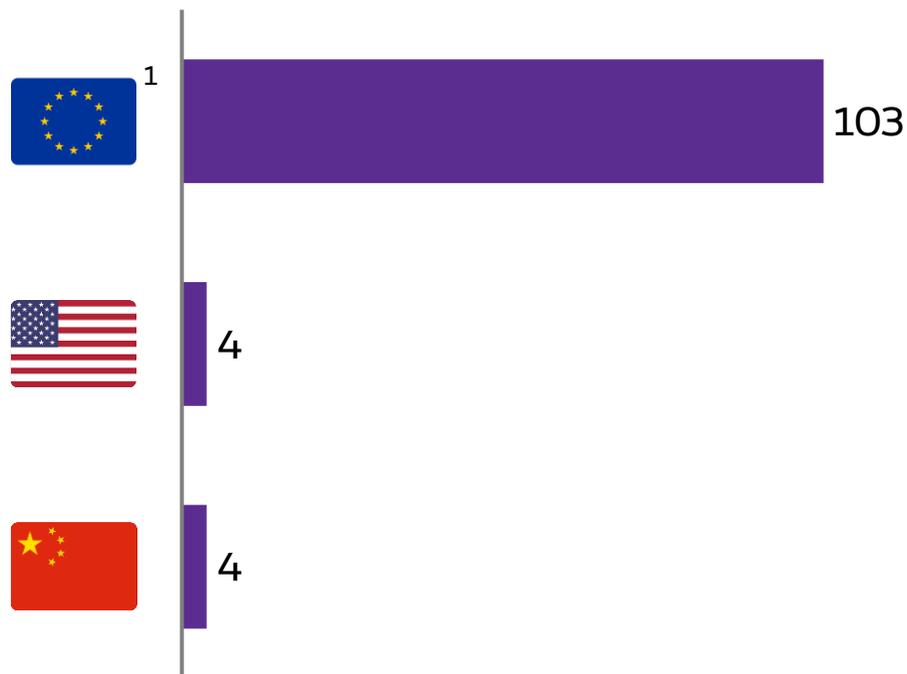
Note : Estimation basée sur les 5 000 plus grandes entreprises cotées en bourse dans le monde (à l'exclusion de la Chine).

1) Le rendement du capital investi (hors goodwill) correspond au bénéfice généré par le capital utilisé, y compris les liquidités et les actifs ; 2) CAPEX cumulé en tant que part du chiffre d'affaires ajusté cumulé sur 5 ans (2019-2023).

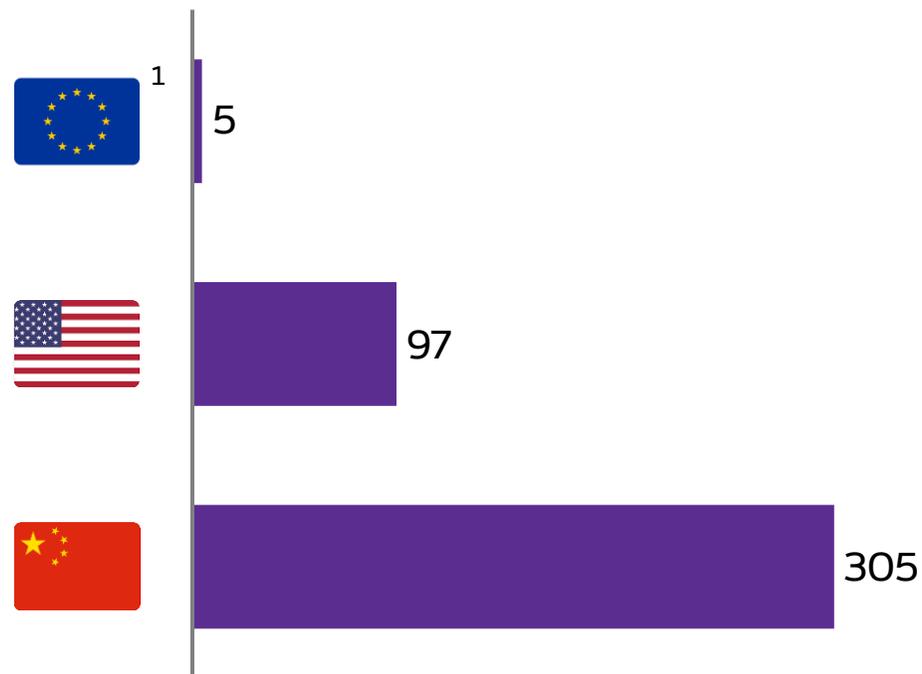
Source : McKinsey Value Intelligence Platform, S&P Capital IQ

Le marché télécom européen est fortement fragmenté, ce qui représente un obstacle aux économies d'échelle

Opérateurs de télécommunications par région (#, 2024)



Nombre moyen de clients par opérateur de télécommunications par région (# millions, 2024)



1) Comprend les 27 membres de l'Union européenne (à l'exception de Chypre), mais aussi la Suisse, le Royaume-Uni et la Norvège.
Source : GSMA

La régulation européenne rend notre fonctionnement particulièrement complexe

↶ ↷ L'accent **n'est pas suffisamment** mis sur les **économies d'échelle** et la nécessité d'une **coopération** au niveau sectoriel (ex: insister sur la concurrence en matière d'infrastructures)



Réglementations étendues et souvent **complexes** par rapport à d'autres régions, créant des **obstacles à l'investissement** et à **l'innovation** (ex: réglementation du spectre)

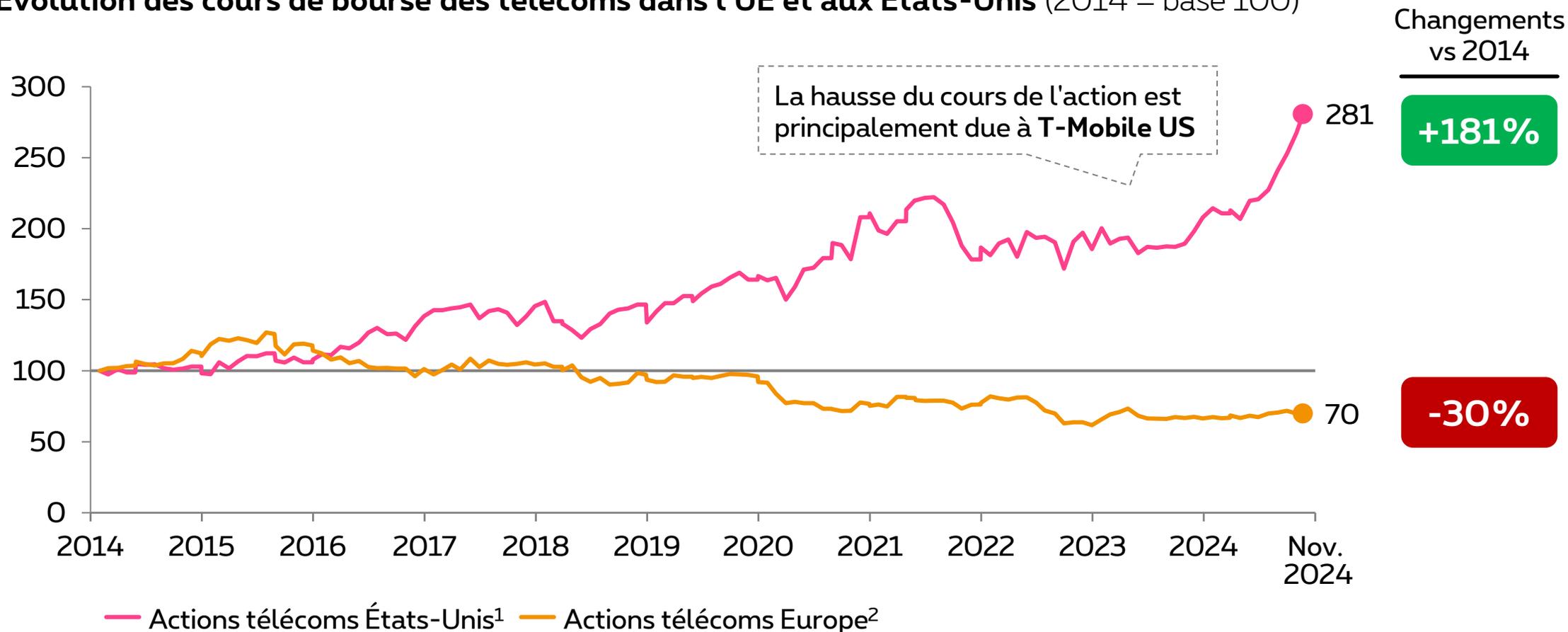


Déséquilibre important dans les règles entre les opérateurs européens et les grandes **plateformes** aux États-Unis (ex: pas de partage des coûts des investissements élevés dans les réseaux causés par les plateformes/débat sur le partage équitable)

Remarque : les discussions politiques européennes prennent en compte ces conclusions et des modifications pourraient suivre

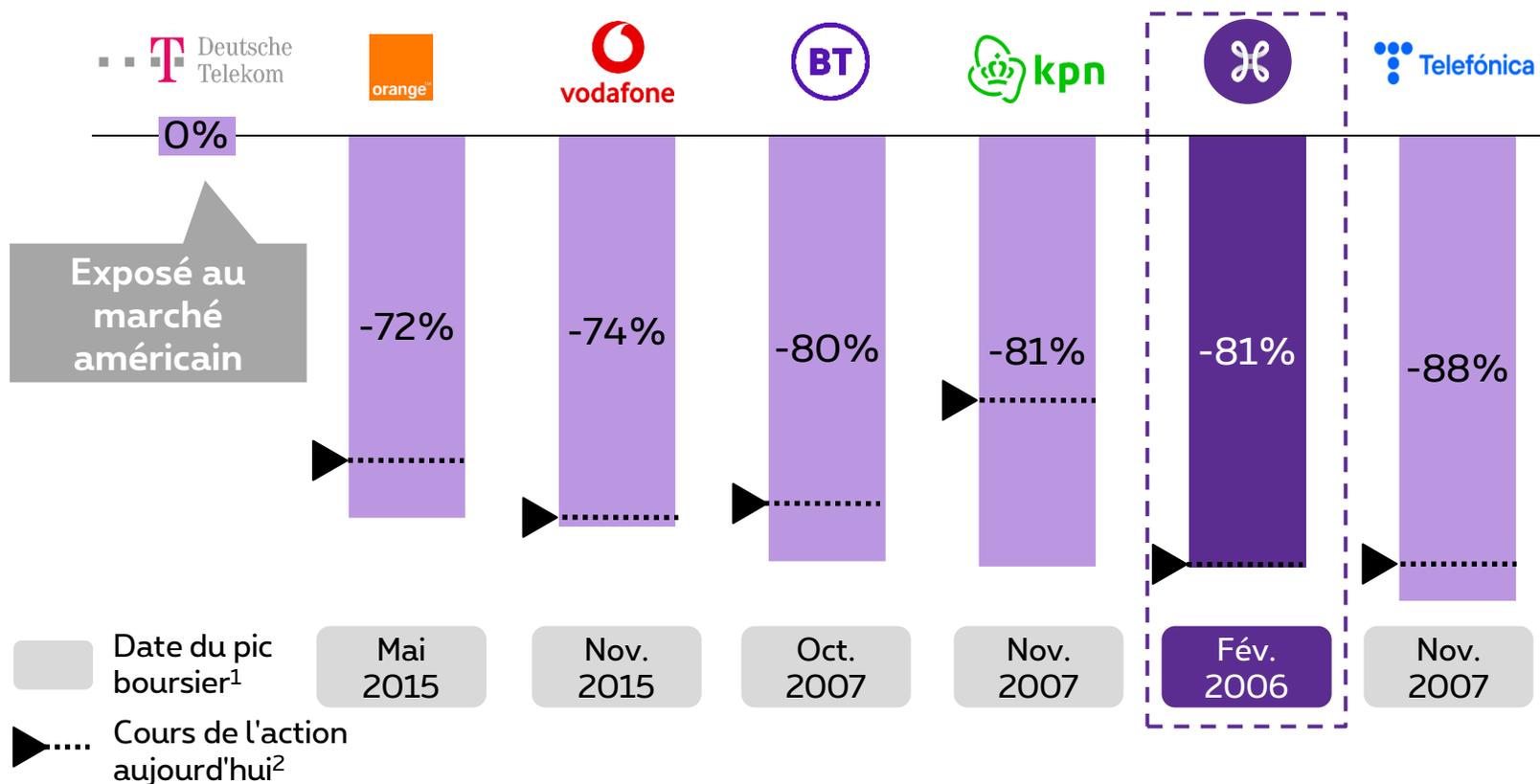
Les actions des opérateurs de télécommunications européens chutent tandis que leurs homologues américains progressent

Évolution des cours de bourse des télécoms dans l'UE et aux États-Unis (2014 = base 100)



La quasi-totalité des opérateurs historiques européens ont vu leur valeur chuter de 70 à 80 % depuis leur sommet en bourse

Différence entre le plus haut et bas niveau du prix de l'action (%)



Principaux facteurs à l'origine de la chute du cours de l'action

- **Structure du marché** (ex. nouvel entrant)
- **Cycles d'investissement** (ex. déploiement de la fibre)
- **Performance opérationnelle**
- **Politique de dividendes**

L'ensemble du marché européen des télécommunications traverse une période de turbulences

Le secteur des télécommunications est un pilier essentiel de l'économie mondiale.

Le secteur des télécoms est sujet à des cycles d'investissements récurrents et conséquents, pour des rendements relativement limités.

Le marché européen des télécommunications est très fragmenté, ce qui empêche les économies d'échelle et sa régulation rend notre fonctionnement complexe.

Pratiquement tous les opérateurs télécom européens historiques ont perdu 70 à 80 % de leur valeur depuis leur pic boursier, contrairement à leurs homologues américains en pleine croissance.

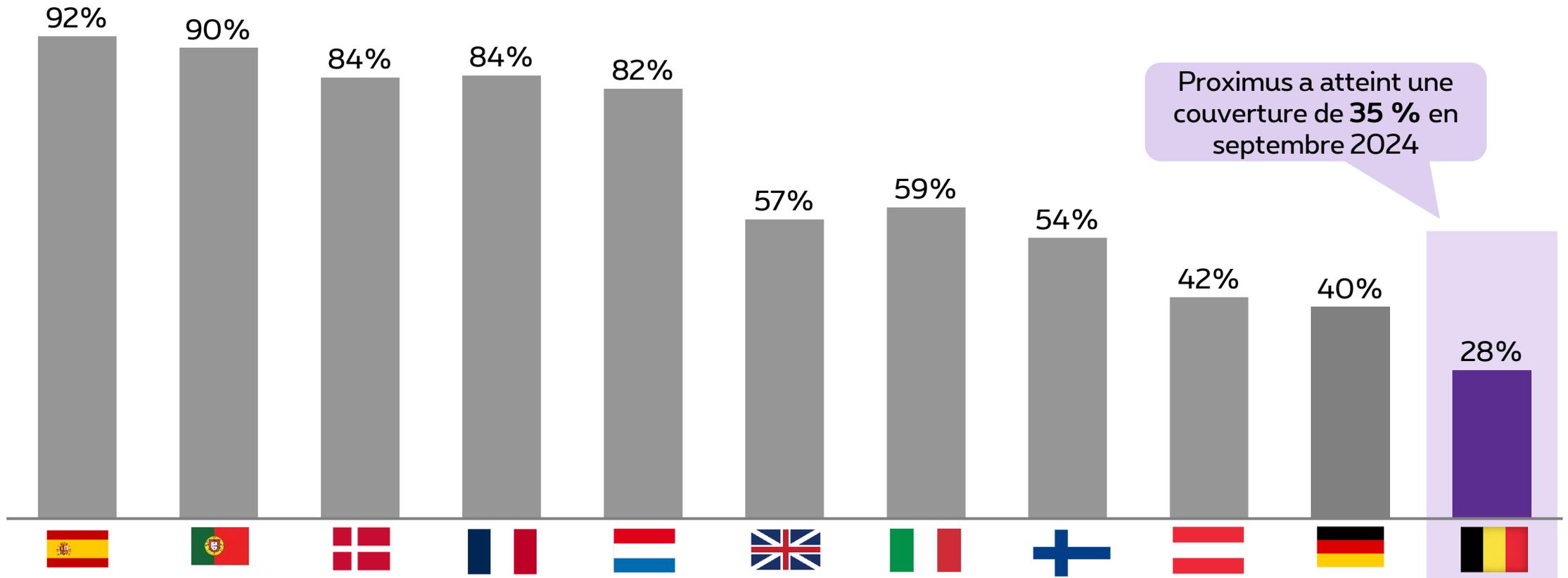
Deux événements expliquent la chute du cours de bourse de Proximus : une évolution de la structure du marché et des investissements importants dans la fibre.

2. Le marché belge a besoin d'investissements importants en matière d'infrastructures



Afin de soutenir l'économie belge, nous devons rattraper notre retard dans le déploiement de la fibre

Couverture en fibre (en % ; foyers raccordables¹/ménages; selon le conseil FTTH, septembre 2023)

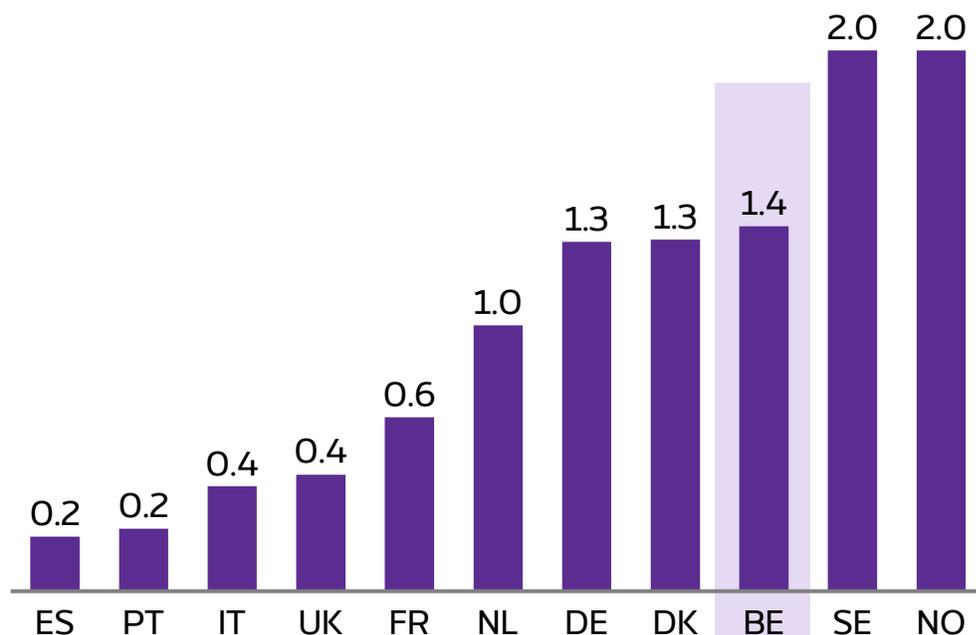


1) Foyers raccordables = "Le nombre potentiel de bâtiments qu'un fournisseur de services peut connecter à un réseau FTTH/FTTB dans une zone avec un minimum d'installation supplémentaire"
 Source : FTTHCouncil à partir de Idate Digiworld (rapport 20/O3/2024) ; présentations de l'entreprise, données internes de Proximus

Le déploiement de la fibre en Belgique est l'un des plus coûteux et des moins subsidiés en Europe

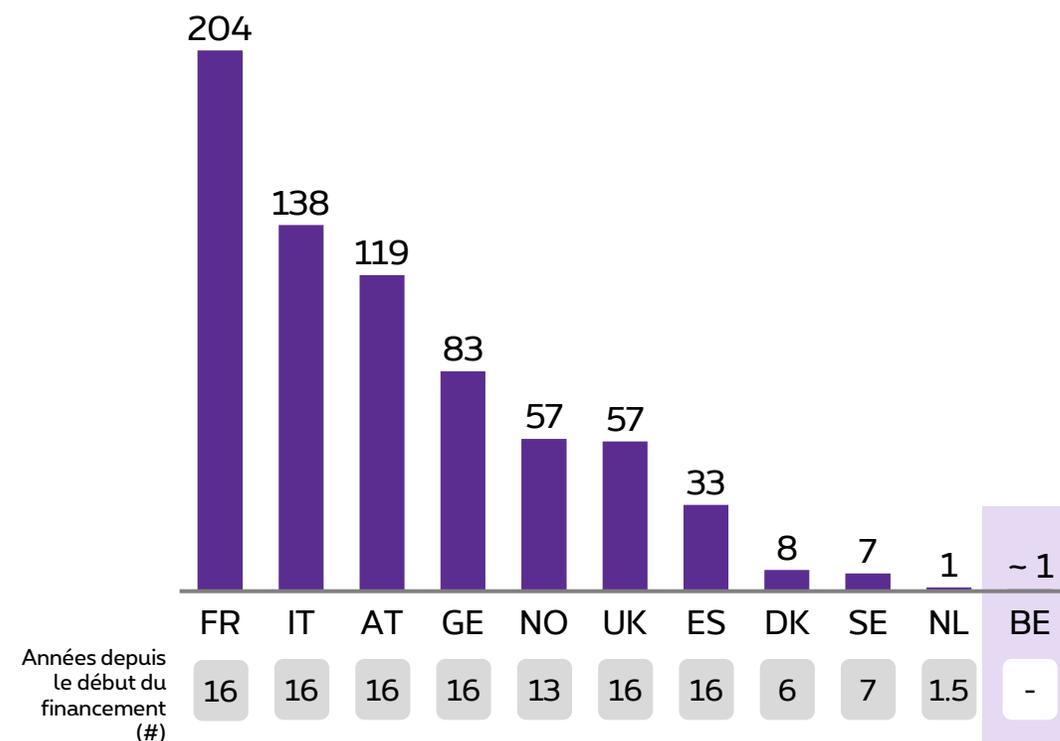
Coûts de déploiement du réseau élevés en Belgique

Coût du déploiement de la fibre (moyenne en k€ / logement)



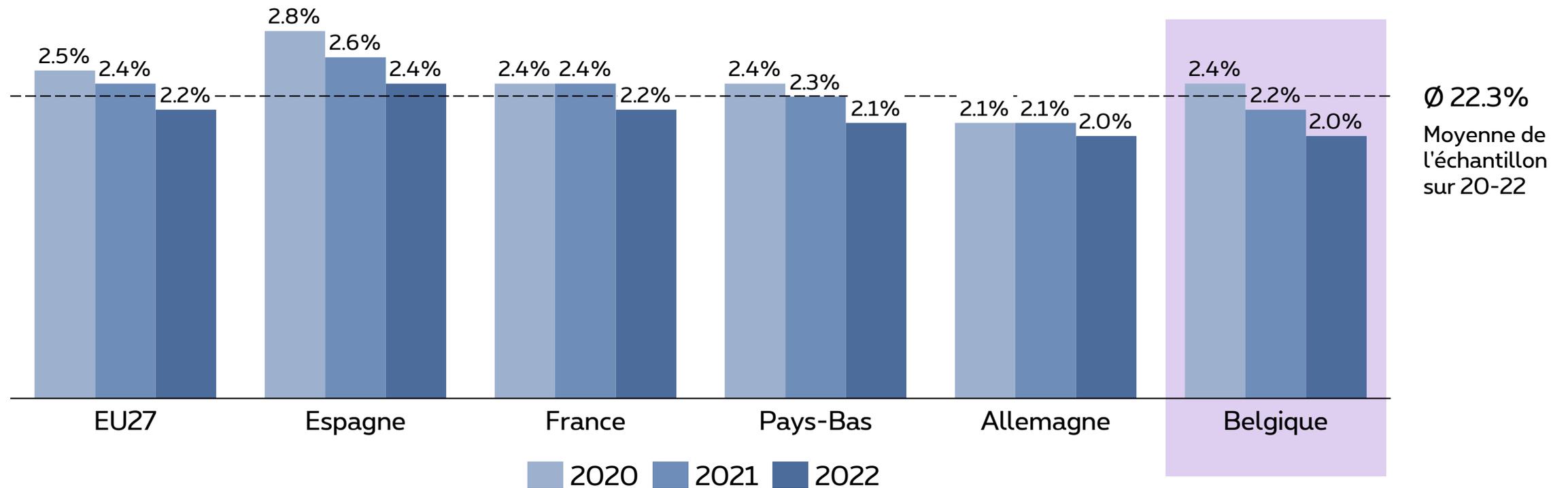
Peu de subsides en Belgique par rapport à d'autres pays

Aide d'État par habitant (€)



Les ménages belges consacrent une part moins importante de leur budget total aux services de télécommunications que la moyenne de l'UE

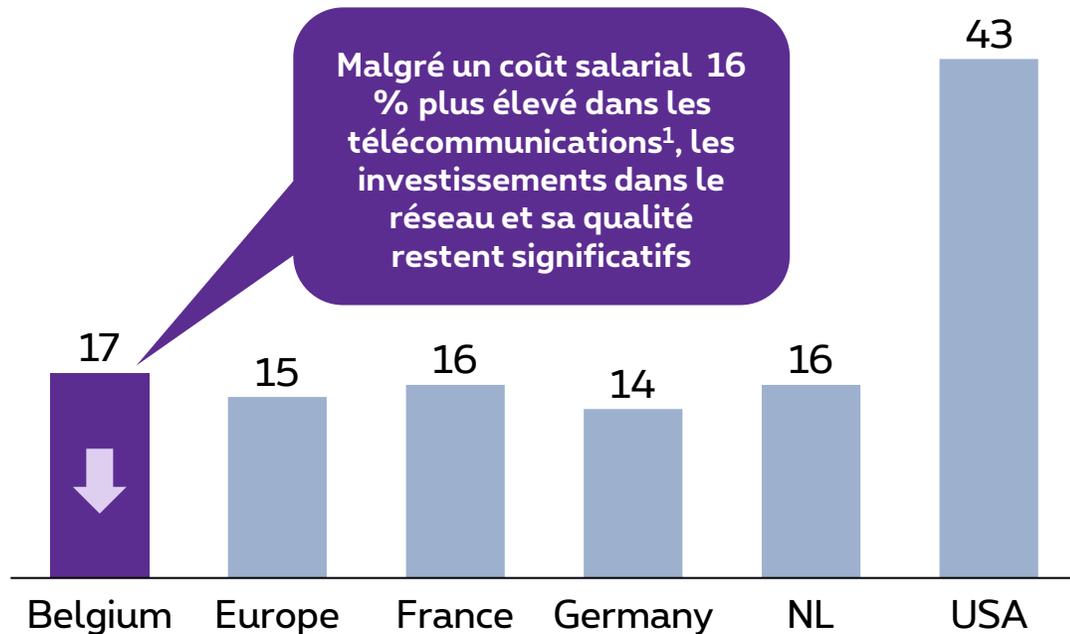
Proportion du budget total des ménages consacré aux services de communications (%)



Le chiffre d'affaires de la téléphonie mobile par client est conforme à celui des pays voisins

Les revenus moyens par client de la téléphonie mobile en Belgique sont conformes aux normes de l'UE

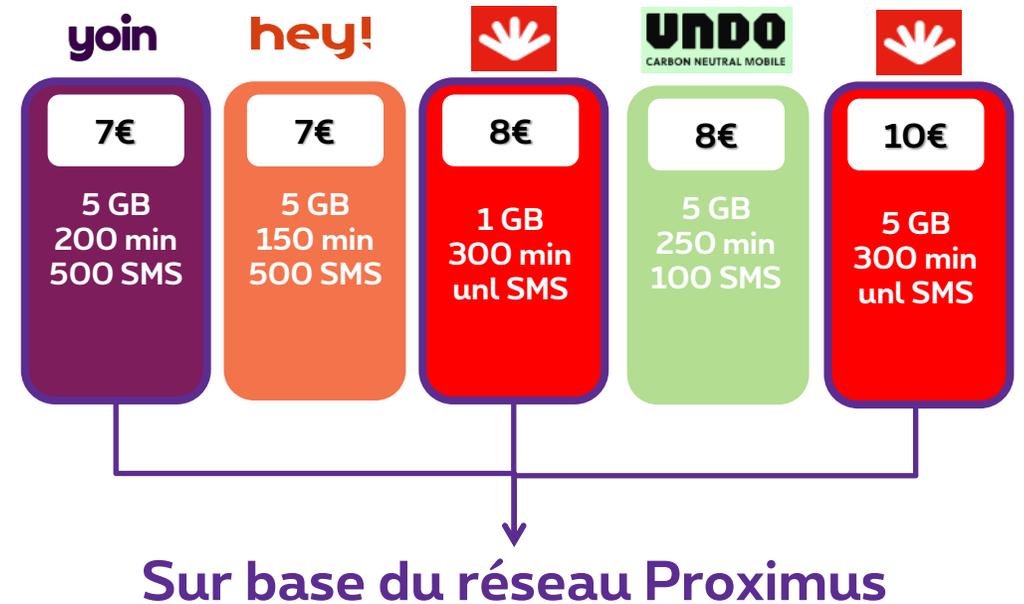
Chiffre d'affaires mobile par client (2022 ; €/mois)



(1) par rapport aux pays voisins ; sur la base des salaires de 2023 selon Eurostat
Source : Rapport d'Agoria sur le secteur des télécommunications 2024

Le réseau Proximus offre les prix les plus bas du marché

Offres mobiles d'entrée de gamme sur le marché belge (novembre 2024, €/mois)



Source : Sites web des entreprises au 25/11/2024

Le marché belge deviendra plus concurrentiel en passant de 3 à 4 opérateurs télécom

DeMorgen.

Naast Proximus, Telenet en Orange komt er nu ook een vierde, grote telecomspeler voor particulieren in ons land. Dat meldt telecomwaakhond BIPT. Het nieuwe bedrijf kondigde alvast 'zeer betaalbare prijzen' aan.

Redactie 21 juni 2022, 08:28



Nieuwe 5G-operator dicht bij uitrol van netwerk

VRT **nws**



Plots is daar een nieuwe mobiele operator voor consumenten: Belgisch-Roemeens onderonsje daagt grote namen uit

Le régulateur a ouvert la porte à la coopération sur les réseaux fixes et reconnaît les bénéfices pour la société



Un déploiement commun de la fibre bientôt possible

Le régulateur des télécoms ouvre la voie à des partenariats entre opérateurs pour construire un réseau fibre commun. Une telle coconstruction permettrait de sérieuses économies.



Institut belge des services postaux
et des télécommunications

Communication du 10 octobre 2023 concernant le déploiement de réseaux FTTH en coopération

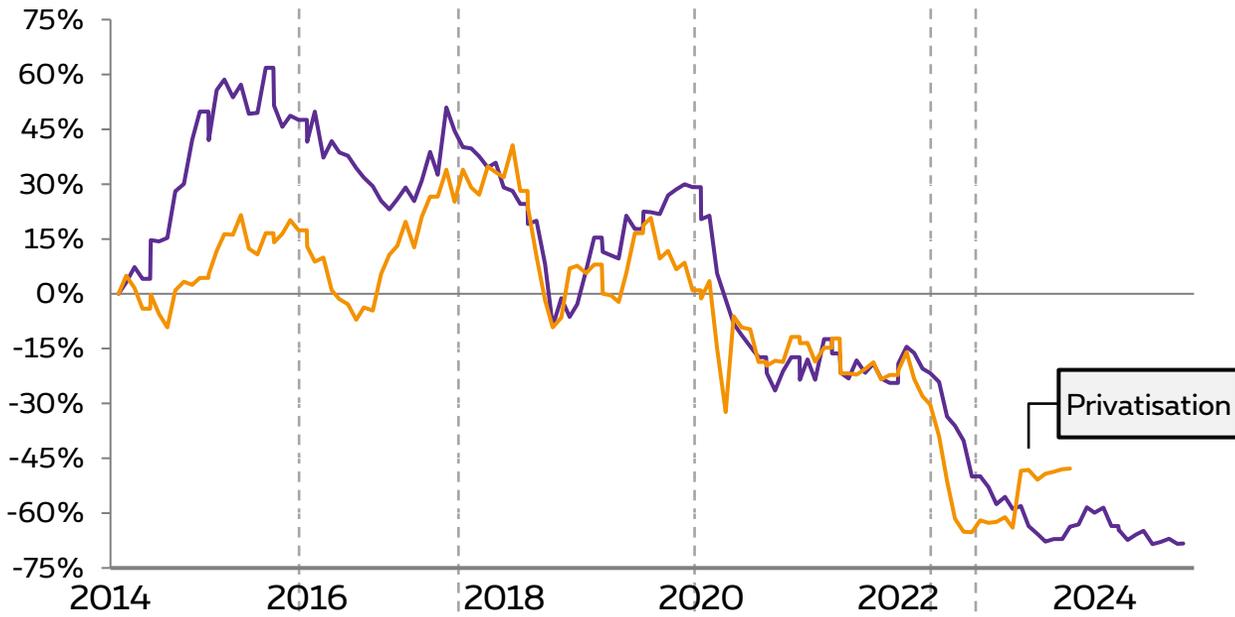
La duplication des infrastructures FTTH peut avoir des répercussions économiques significatives.

L'IBPT est prêt à étudier tout accord ou projet d'accord que les opérateurs envisageraient de conclure pour déployer ces infrastructures.

De tels accords doivent être conçus d'une manière telle qu'ils garantissent une concurrence effective et durable au bénéfice des utilisateurs finaux.

La structure du marché belge a pesé sur les performances boursières des opérateurs télécoms locaux

Performance boursière des télécoms belges (% , Jan 2014 = 0)



— Proximus — Telenet

Source : Nasdaq IR insight

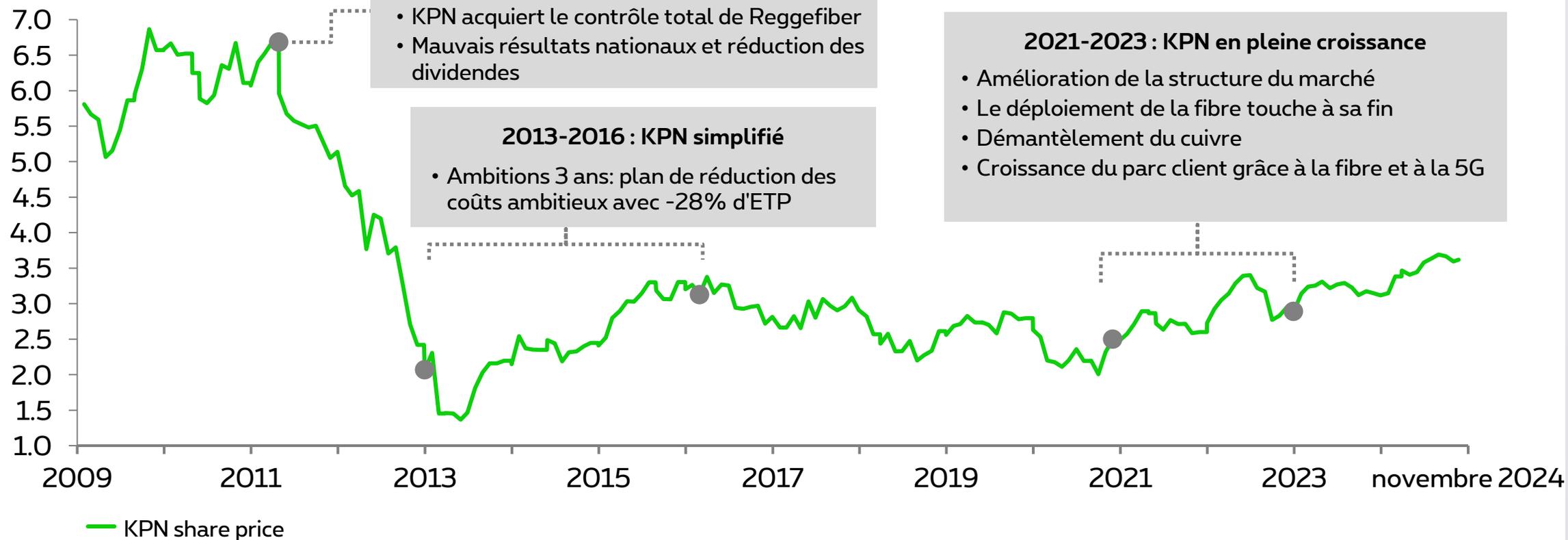
Les cours boursiers sont principalement influencés par 4 facteurs



1 Concurrence (nouvel entrant)	--
2 Cycles d'investissement (e.g. déploiement de la fibre)	-- Investissement substantiel
Performance opérationnelle	++ Maintenir le leadership
Politique de dividendes	-- Coupes multiples pour financer l'investissement dans la fibre

Le cours boursier de KPN a chuté en 2011 à la suite de l'arrivée d'un nouvel entrant

Cours de l'action KPN (€ / action)



Des investissements en infrastructures sont indispensables sur un marché belge plus concurrentiel

Les opérateurs belges doivent rattraper leur retard dans le déploiement de la fibre et donc absorber de lourds investissements, car la Belgique a des coûts élevés et des subventions très limitées, sans répercussion de ces coûts sur les clients.

La structure du marché belge devient plus compétitive car elle est sur le point de passer de 3 à 4 opérateurs de télécom.

Le régulateur s'est récemment montré favorable à une collaboration sur les réseaux fixes, ce qui réduit les coûts sociétaux des investissements.

La structure difficile du marché et les investissements importants pèsent sur les performances des actions des entreprises de télécommunications belges.

3. La stratégie industrielle de Proximus générera de la valeur à long terme



Nous atteignons les ambitions de bold2025, en excellant sur tous les fronts



Enchanter nos clients

Bonne satisfaction client pour nos 3 marques



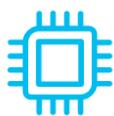
Croissance

Excellents résultats opérationnels et financiers



Meilleur réseau gigabit

>2M prises fibre et 75% de couverture 5G



Écosystèmes digitaux

Partenariats stratégiques à 5 ans avec Microsoft & Infosys



Culture motivante

77% d'engagement des collaborateurs en 2023



Contribution à la société

1ère entreprise belge avec des ambitions NetZero validées par SBTi

Deux révisions consécutives à la hausse de notre guidance de marché

+3%

pour les revenus et EBITDA domestiques, ainsi que l'EBITDA du groupe

Proximus est une marque très forte

		
Notoriété	98%	97%
Considération	79%	74%

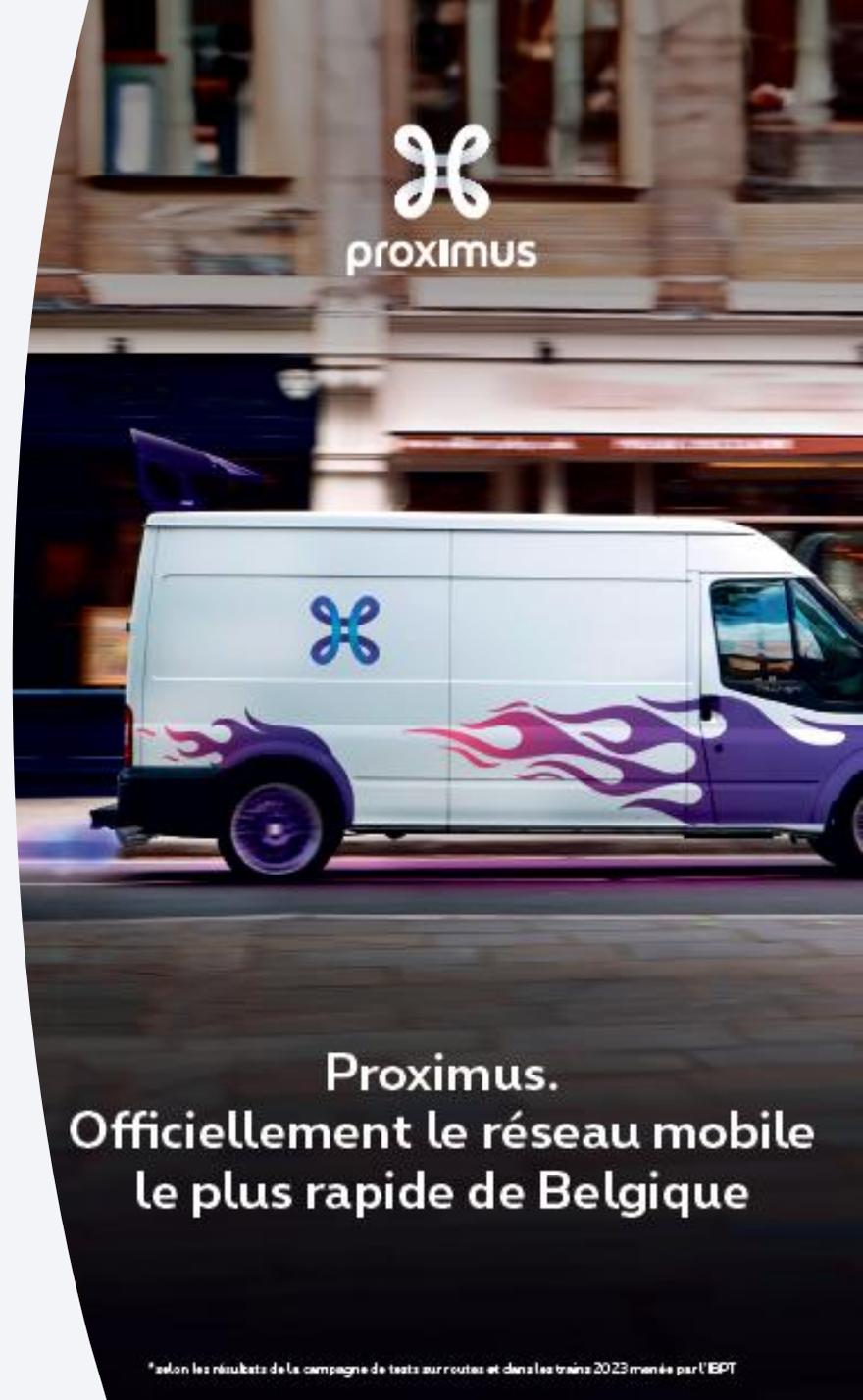


La marque belge la plus forte en Belgique

KANTAR



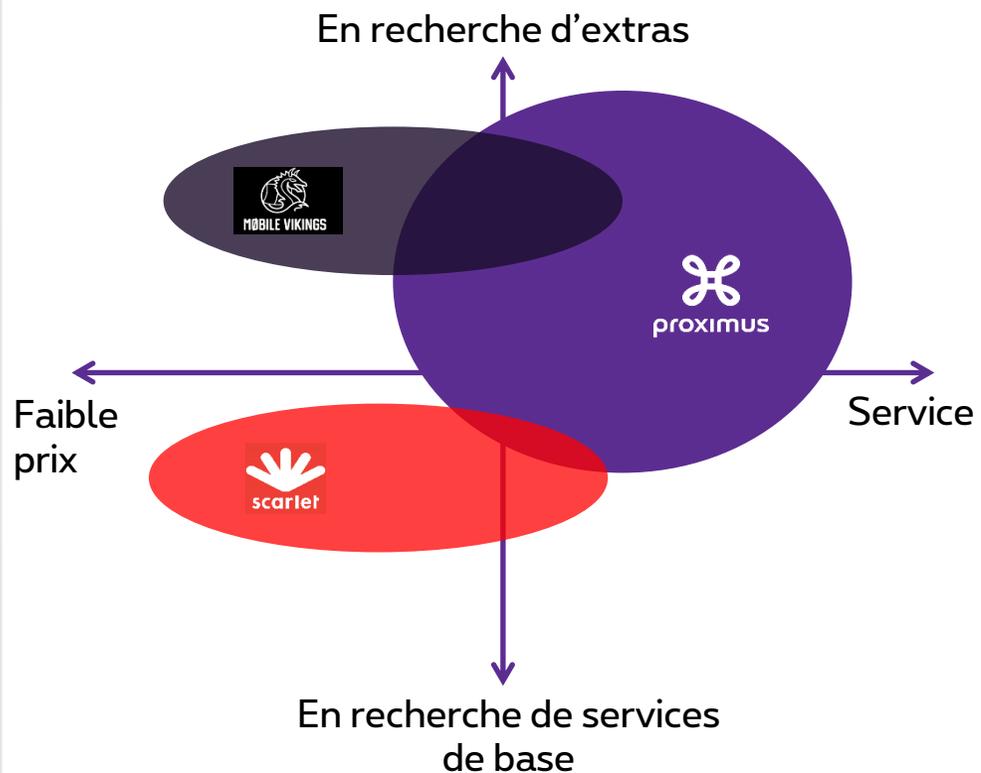
Effie d'or pour la campagne la plus efficace "Got the Fiber"



Proximus.
Officiellement le réseau mobile le plus rapide de Belgique

Sur le marché résidentiel, notre stratégie gagnante s'appuie sur 3 marques et 4 piliers

Chaque marque est clairement positionnée pour couvrir l'ensemble du marché



Leader des produits

Meilleure expérience mobile et internet

Proximité avec le client

Expériences personnalisées

Plateformes numériques

Divertissement et services numériques personnalisés

Propositions de valeur

Pour tous les besoins des clients

Proximus NXT, à la pointe des besoins futurs des entreprises, accompagne la transformation digitale de plus de 450.000 clients professionnels



1er à lancer le **Cloud Souverain** au Benelux



#2 dans les réseaux d'entreprise



Solides capacités en gestion de données et IA avec l'expertise de premier plan d'Ada



Leader en matière de sécurité et de technologie quantique



Leader en matière de **solutions cloud pour les espaces de travail**



proximus NXT
tech. bizz. people.

En 2022, nous avons lancé Proximus Ada, le premier centre de connaissances belge pour l'IA et la cybersécurité



De 50 à 100 employés en 2 ans



>70 000 alarmes de sécurité analysées



>180 applications d'IA développées



Situé dans BeCentral



Chez Proximus, la technologie évolue, mais l'humain reste au cœur de notre approche



>10 000 employés (ETP) en Belgique et de nombreux emplois indirects



>120 points de vente en Belgique



>600 agents au service des clients sur les différents canaux de contact (centres d'appel, chat, etc.)



Assistance technique 24h sur 24 et 7 jours sur 7 pour les petites et moyennes entreprises

Servir quotidiennement plus de 3,3 millions de clients belges



Proximus doit investir massivement dans les réseaux pour favoriser la concurrence en Belgique et maintenir son leadership technologique

 Fibre



6mrd € d'investissements
Proximus d'ici 2030¹

5G



100% de couverture nationale
5G d'ici 2026

(1) sous réserve des négociations en cours sur la coopération en matière de réseaux

Proximus optimise ses investissements en Belgique en minimisant de manière proactive leurs coûts pour la société



Coopération avec les
opérateurs mobiles

Partage de
l'infrastructure mobile
(RAN) avec Orange via
notre co-entreprise Mwingz



Coopération avec des
partenaires industriels
et financiers

Lancement de 3 co-
entreprises dans le domaine
de la fibre entre 2021 et
2023



unifiber



Coopération avec les
opérateurs sur
l'infrastructure fixe

Protocole d'accord avec Telenet
et Wyre pour collaborer et
partager l'**infrastructure fixe**

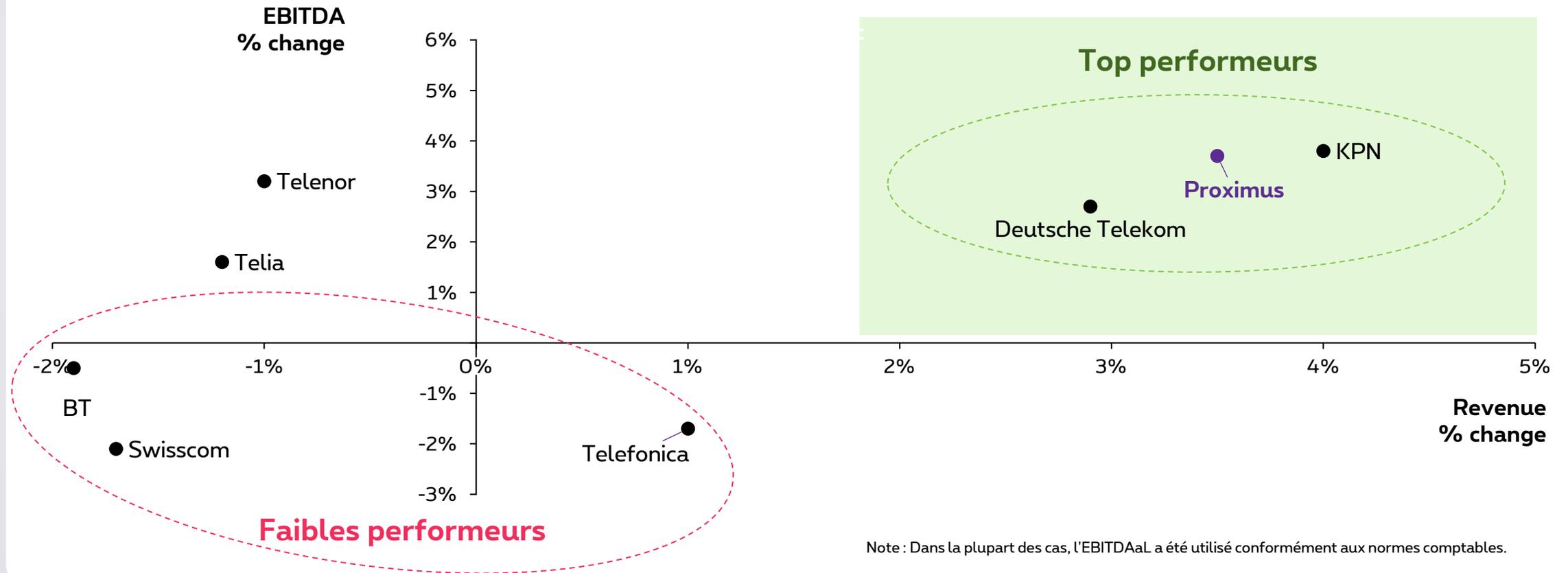


wyre

Proximus affiche les meilleurs résultats de sa catégorie malgré des conditions de marché difficiles

Croissance du chiffre d'affaires domestique et de l'EBITDA

(9 premiers mois de 2024, en glissement annuel)



Nous nous diversifions également à l'international, dans des marchés à fort potentiel de croissance



Chiffres clés 2023¹

		 Pro-Forma
Chiffre d'affaires	~4,7mrd€	~1,9mrd€
Profil de croissance	Marché mature	Marché à forte croissance

¹ Chiffres finalisés, l'exercice 2023 International comprend les résultats pro forma sur 12 mois de Route Mobile.

En 20 ans, Proximus est devenu l'un des 4 principaux acteurs du marché mondial des communications digitales

2004

Un opérateur des opérateurs

bics
proximus

Entreprises
internationales

Services

Appels et SMS internationaux

ETP

~200

2024

Un des 4 leaders mondiaux dans les
communications digitales

bics proximus  telesign a Proximus company  route mobile

Appels et SMS internationaux,
itinérance, internet, vérification
d'identité, protection contre la fraude

>2,550

Depuis 2021, nous avons créé environ 1,3 milliards d'euros de valeur pour nos activités internationales

Valeur des fonds propres
2021

0,5
milliard €



Valeur des fonds propres
2024

~2,3
milliards €



Création de valeur de **~1,3 milliard d'euros**
après déduction de **~500M d'investissements nets**

Proximus Global est un leader mondial des communications digitales et nos solutions globales sont utilisées par +3.500 clients

>3 500 clients actifs

>450 entreprises de télécommunications et géants de la technologie

Meta

Microsoft

Uber

ENGIE

amazon

Carrefour

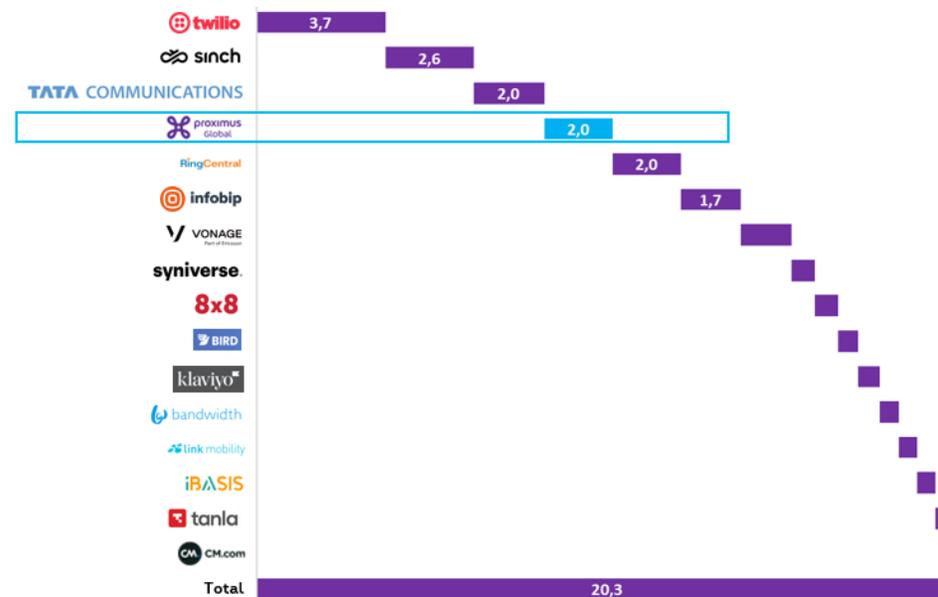
G

ByteDance

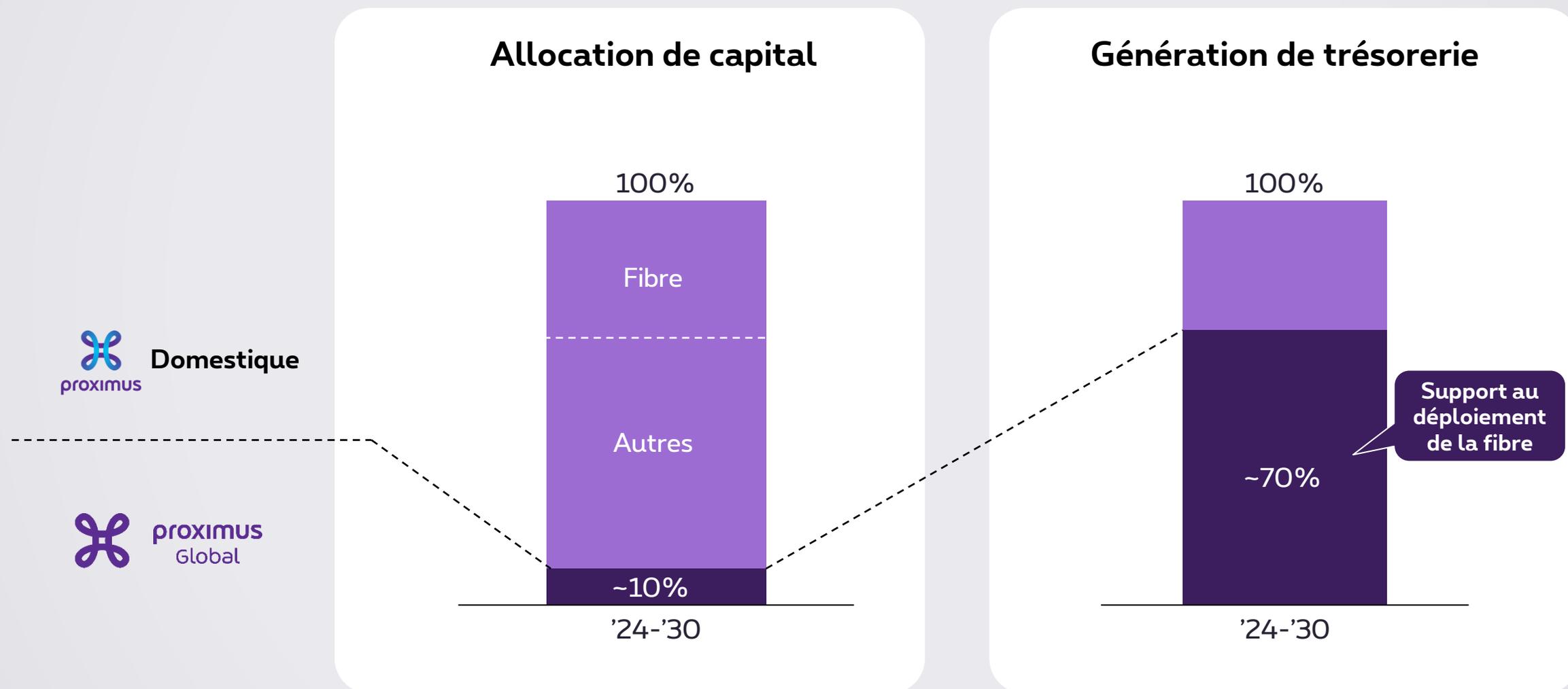
Snapchat

Proximus Global dans le Top 4 des leaders mondiaux

Chiffre d'affaires des acteurs de la communication numérique (milliards d'euros, 2023)



Les investissements limités dans Proximus Global soutiennent la trésorerie du groupe pendant la phase d'investissement dans la fibre



Note : Les dépenses d'investissement pour la fibre optique comprennent l'installation, les connexions, les développements IT et les injections de capital dans les co-entreprises

Nous souhaitons mettre en œuvre nos projets tout en restant un employeur stable et socialement responsable



Dialogue social constructif

- Longue tradition de dialogue respectueux et constructif avec nos partenaires sociaux



Satisfaction des employés

- 84% des employés recommandent Proximus comme employeur
- 77% d'engagement des employés



Zéro net

- 1^e entreprise belge avec des ambitions NetZero validées par SBTi
- -13% des émissions de CO₂ pour les scopes 1&2



Inclusion numérique

- Tarifs sociaux pour plus de 150.000 citoyens d'ici 2023
- 16.000 personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion numérique



Diversité et inclusion

- 50% de femmes au conseil d'administration
- 70 nationalités représentées en Belgique

Proximus soutient le développement de l'infrastructure tout en maintenant le pouvoir d'achat des clients

Nous concrétisons notre stratégie bold2025 en réalisant d'excellents progrès dans tous les piliers, en obtenant les meilleurs résultats et en gagnant des parts de marché.

Proximus cherche proactivement à minimiser les coûts sociétaux des investissements dans les réseaux, nécessaires pour promouvoir la compétitivité de la Belgique.

En 20 ans, Proximus est passé du statut d' "opérateur d'opérateurs " à celui d'un leader mondial dans les communications digitales. Avec des investissements limités, nous avons créé près de 1,3 milliards d'euros de valeur en 3 ans et nous soutenons considérablement les investissements dans le réseau national.

Nous souhaitons mettre en œuvre nos projets tout en restant un employeur stable et socialement responsable.

1

Marché mondial et européen des télécommunications

Alors que les **opérateurs de télécommunications** sont une **pièce angulaire** de **l'économie** et de la **société**, ils doivent faire face à des **investissements** parmi les **plus élevés** et à des **rendements** parmi les **plus faibles**

2

Marché belge des télécommunications

La **structure difficile** du marché et les **investissements importants** dans **l'infrastructure** exercent une pression sur tous les opérateurs belges et sur leurs cours de bourse

3

Proximus

- Nous réalisons nos **ambitions stratégiques** et délivrons **d'excellentes performances financières et opérationnelles** malgré des conditions de marché difficiles
- Notre **solide stratégie industrielle** permet à la **Belgique d'assurer son avenir numérique** et de **générer de la valeur à long terme**

Merci

