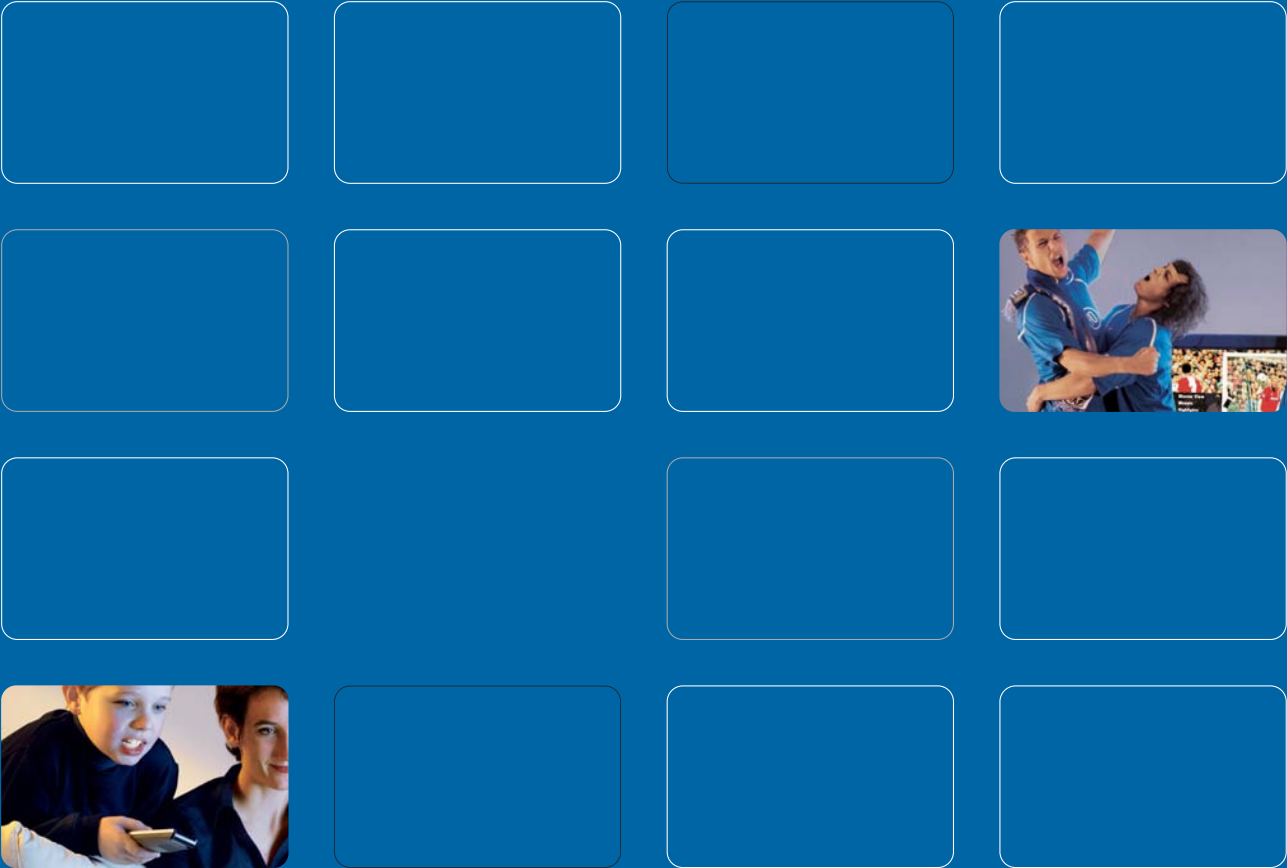




# Gestion des opportunités et des risques

## Moteur du développement à long terme



## Gestion des opportunités et des risques

La gestion des opportunités et des risques est intégrée au développement du Groupe Kudelski. Cette notion est étroitement liée à la capacité d'anticipation et de réaction de l'entreprise, de même qu'à sa faculté à tirer le meilleur parti de ses atouts. Elle est vitale dans un secteur où les évolutions sont permanentes et extrêmement rapides.

---

### Stratégie de développement

---

#### L'indépendance: une valeur fondamentale du Groupe

L'industrie de la télévision numérique a vécu une consolidation significative et compte désormais, dans les différentes zones du monde, un nombre d'acteurs relativement limité. Depuis de nombreuses années, les principaux opérateurs appartiennent pour une large part à de grands groupes médias et de télécoms disposant de ressources et de structures à la hauteur des enjeux économiques du secteur.

Historiquement, les fournisseurs de contrôle d'accès étaient des filiales d'opérateurs ou de fabricants de décodeurs; ils travaillaient par conséquent sur des marchés captifs. Depuis sa création, le Groupe Kudelski a misé sur son indépendance pour devenir le partenaire privilégié de nombreux opérateurs. Ce statut est au cœur de la dynamique qui a permis à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité et de conquérir un leadership mondial grâce à la valeur intrinsèque de ses technologies, de ses innovations et de ses services, de même que par l'objectivité de ses recommandations.

Appartenant aux valeurs clés du Groupe, l'indépendance se traduit par une culture d'ouverture dont bénéficie en premier lieu la conception des solutions orientées «client». Celles-ci se distinguent par leur caractère «agnostique», c'est-à-dire qu'elles peuvent s'intégrer à tous les environnements et toutes les plates-formes. Cette approche représente non seulement un avantage concurrentiel important comparativement aux solutions fermées, mais elle constitue également un critère de sélection significatif pour les opérateurs.

---

### Repousser les limites des savoir-faire

Le métier de la sécurité forme le «core du core business» du Groupe Kudelski. Autour de ce noyau, l'entreprise élargit sans cesse le champ de ses compétences et renforce son rôle auprès de ses clients de longue date, en répondant de manière spécifique à leurs besoins évolutifs.

Aux débuts de son projet «télévision à péage» en 1985, le Groupe Kudelski était essentiellement centré sur le cryptage et les systèmes d'accès conditionnels. L'offre du Groupe va aujourd'hui bien au-delà. Elle comprend un large éventail de technologies permettant non seulement de sécuriser des contenus et leur diffusion mais aussi de gérer l'interactivité entre un opérateur et ses abonnés pour protéger et sécuriser les revenus. Elle s'étend également à des solutions de sécurisation pour des applications dans le domaine de l'accès physique à des lieux publics et à des manifestations.

Un développement cohérent des savoir-faire autour du métier de base et tenant compte de toutes les nouvelles tendances technologiques des marchés constitue l'axe stratégique fondamental du Groupe Kudelski et sa première source de croissance à long terme.

---

### **Etendre le spectre des compétences**

En complément à sa croissance organique et sur la base d'études stratégiques, le Groupe Kudelski procède à des acquisitions ciblées. Celles-ci ont pour objectif d'intégrer certaines compétences clés additionnelles et de donner accès à des segments de marché identifiés comme fortement attractifs pour le Groupe. Elles permettent ainsi d'optimiser le potentiel de l'entreprise.

La prise du contrôle d'OpenTV en 2006 illustre parfaitement cette démarche. Cette société basée à San Francisco, leader mondial dans son domaine, apporte au Groupe Kudelski une activité et un savoir-faire complémentaires, ainsi qu'une forte présence dans les marchés, le renforçant notablement dans le domaine des applications de publicité interactive. Elle s'intègre ainsi idéalement dans la stratégie du Groupe et représente un des nouveaux axes de croissance.

Dans le domaine de la télévision numérique, plusieurs autres acquisitions ont permis par le passé au Groupe Kudelski de franchir des étapes importantes dans son développement: notamment Lysis et Livewire en 2001, MediaGuard en 2003, Abilis en 2005 et SmarDTV en 2006. Au-delà des acquisitions, l'intégration de ces sociétés a permis au Groupe de disposer d'équipes de pointe, parfaitement complémentaires.

---

### **Dépasser les limites des marchés traditionnels**

En même temps qu'il renforce sa présence chez ses clients traditionnels, le Groupe Kudelski conquiert de nouveaux marchés et accélère son expansion globale. L'entreprise est présente depuis 1999 sur les cinq continents et n'a cessé de s'y développer.

Marché de proximité, l'Europe occupe désormais la première position sur le plan du chiffre d'affaires. Le Groupe y a connu une forte expansion ces dernières années grâce aux contrats signés avec des opérateurs leaders sur leur marché, particulièrement en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. Il s'est aussi solidement implanté en Europe de l'Est, notamment en Pologne et en Roumanie, des marchés qui bénéficient d'une croissance marquée.

L'Amérique occupe la deuxième position. Une collaboration de longue date y est établie avec le groupe EchoStar (USA). L'acquisition d'OpenTV vient élargir considérablement la base de la clientèle et crée une nouvelle dynamique favorable sur ce marché. En Amérique du Sud, c'est principalement au Brésil et au Chili que le Groupe Kudelski a progressivement ancré son implantation: il dispose ainsi d'une excellente base pour y assurer sa croissance future.

Le Groupe Kudelski est également très actif en Asie, notamment sur les importants marchés émergents que sont la Chine, la Corée du Sud, la Malaisie, Singapour et Taiwan. Les succès remportés dans cette zone auprès d'opérateurs de premier plan laissent entrevoir des perspectives très favorables dans les années à venir, avec une croissance des affaires portée par le puissant développement économique de cette région du monde.

---

### **Convergence: l'opportunité de conquérir de nouveaux marchés**

La convergence numérique devient une réalité dans le quotidien des consommateurs, avec une interpénétration toujours plus grande entre le monde de la télévision, du multimédia, de la téléphonie et de l'Internet. Cette évolution a favorisé d'importantes mutations, avec des impacts marqués au niveau de la structure des marchés et de toute la chaîne de création de valeur.

La convergence offre aujourd'hui des opportunités très attractives au Groupe Kudelski, lui permettant de tirer parti de son savoir-faire et de le valoriser.

Pour ne citer que quelques exemples, le Groupe Kudelski a développé de nouveaux champs d'applications tels que la télévision sur terminaux mobiles et sur Internet. Il a également investi massivement dans l'interactivité, de plus en plus au cœur des nouvelles possibilités offertes par le numérique. Ce faisant, le Groupe n'a cessé de renforcer et d'améliorer la relation entre l'opérateur et ses abonnés.

Le Groupe Kudelski a anticipé ces évolutions depuis plusieurs années. Il les a intégrées étape par étape dans sa stratégie, qu'il a affinée en conséquence. Les nouveaux concepts du Groupe Kudelski ont contribué à modifier la manière même dont les contenus sont consommés. De nouvelles sources de revenus ont ainsi pu être générées pour les opérateurs. De nouveaux business models innovants ont également pu être introduits, qui modifieront la structure des revenus du Groupe dans les années à venir et constitueront de nouveaux moteurs de croissance.

---

### L'innovation: moteur du Groupe depuis 55 ans

Depuis plus d'un demi-siècle, le Groupe Kudelski fonde le développement de ses affaires sur sa capacité d'innovation: celle qui, en particulier, a le pouvoir de faire évoluer les règles et les habitudes d'un secteur et vise des marchés de masse à forte valeur ajoutée, plutôt que des marchés de niche.

Le dynamisme de l'entreprise repose sur l'exploitation d'idées créatives, le développement de nouveaux concepts, de nouvelles technologies, de nouveaux processus qui, mis en synergie, permettent de créer une nouvelle valeur ajoutée aux solutions et aux services. Cette innovation et ce dynamisme sont également basés sur une culture d'entreprise qui n'hésite pas à se remettre en question et à favoriser les contributions de tous les employés.

Le Groupe Kudelski dispose à fin 2006 d'un portefeuille de plus de 2 000 brevets et marques protégés à travers le monde. Ce nombre n'est toutefois qu'un indicateur très partiel de l'intensité créative de l'entreprise. Un très grand nombre d'inventions sont protégées par des méthodes complémentaires aux brevets. Dans le domaine de la sécurité, le partage dynamique de secrets et la discrétion restent aujourd'hui encore la forme de protection la plus efficace.

Par ailleurs, le Groupe possède depuis 2006 l'intégralité du portefeuille de brevets sur les algorithmes de cryptage que détenait la société MediaCrypt, joint-venture dont les activités ont été reprises à 100% en cours d'exercice.

---

### Importants investissements en R&D

Afin d'assurer la pérennité du Groupe Kudelski à long terme, les activités et les investissements substantiels en R&D ont été regroupés par pôles de compétences spécialisés. La structure de ces activités est répartie entre le siège à Cheseaux-sur-Lausanne et plusieurs pays, avec l'objectif d'exploiter au mieux les compétences et les particularités locales.

Au niveau de la télévision numérique, les axes majeurs de développement comprennent:

- les solutions de sécurisation, représentant le métier de base, avec trois centres principaux en Suisse (Nagravision/NagraCard), en France (Nagra France), aux Etats-Unis (NagraStar, Nagra USA);
- les développements liés aux décodeurs avec des centres de compétences spécialisés aux Etats-Unis (Livewire) et en Chine (Centre de STB de Shanghai);
- les solutions IPTV avec Quative au Royaume-Uni.

De manière générale, les activités de sécurisation de ces centres sont axées principalement sur les technologies de protection des contenus et du service aux opérateurs. Elles s'articulent autour de plusieurs axes:

- l'évolution constante de l'architecture et des solutions de sécurité;
- l'introduction de nouvelles plates-formes et de nouveaux services comme par exemple les cartes à prépaiement, les modules de cryptage basique et les systèmes de vidéo à la demande;
- le développement de solutions anticipant les besoins du marché, capables de supporter les services émergents et futurs. A titre d'exemple, citons les plates-formes hybrides (terrestre/IP ou satellite/IP) et les transmissions de contenus sur mobiles.

Par ailleurs, le Groupe Kudelski fait évoluer son laboratoire d'innovation qui, de manière proactive, permet de mieux comprendre certains besoins spécifiques des opérateurs et d'anticiper les opportunités liées aux nouvelles technologies.

En 2006, les investissements du Groupe Kudelski en R&D ont progressé de plus de 28% par rapport à l'année précédente et visent ainsi à renforcer encore l'évolution future du Groupe.

Dans la division Accès public, les activités de R&D se situent en Autriche, en France et en Suisse. Elles se concentrent sur les systèmes de contrôle d'accès innovants, simples à déployer et offrant de nombreuses fonctionnalités afin de répondre aux besoins spécifiques des stations de ski, des parkings, des parcs d'attraction, des installations sportives, des entreprises et des grandes écoles.

