

Message aux actionnaires

L'année 2007 marque une étape-clé dans l'évolution du Groupe. Plusieurs objectifs stratégiques majeurs ont été atteints avec succès, modifiant de manière durable le positionnement de l'entreprise et donc l'équilibre des forces dans l'écosystème de la télévision numérique.

En 2007, le Groupe Kudelski a réalisé un total du chiffre d'affaires, des gains sur cession de filiale et autres produits d'exploitation de CHF 942,5 millions, un résultat opérationnel (EBIT) de CHF 87,7 millions et un résultat net de CHF 67,4 millions. La progression annuelle du chiffre d'affaires total atteint 33,3%, et 15% en excluant OpenTV, un record historique pour le Groupe. L'EBIT, s'il est en recul, s'inscrit toutefois parmi les quatre meilleures performances de l'histoire de la société.

L'année 2007 marque une étape-clé dans l'évolution du Groupe. Plusieurs objectifs stratégiques majeurs ont été atteints avec succès, modifiant de manière durable le positionnement du Groupe et donc l'équilibre des forces dans l'écosystème de la télévision numérique. Cependant, certaines initiatives prises afin d'atteindre ces buts, et s'inscrivant dans la stratégie de développement du Groupe à moyen et long termes, ont eu un impact sur la rentabilité à court terme.

Stratégie de développement à long terme

Par le passé, le Groupe Kudelski fournissait des solutions de contrôle d'accès en travaillant avec des partenaires pour offrir des solutions clés en main. Aujourd'hui, suite à une profonde mutation de l'industrie de la télévision numérique, les opérateurs demandent des solutions intégrées de plus en plus complexes, leur permettant de maintenir un avantage compétitif face à la nouvelle concurrence que sont les entreprises de télécom. Dans cette logique, le Groupe Kudelski a investi substantiellement dans de nouvelles technologies allant de l'IPTV à la vidéo à la demande et du contrôle d'accès à la gestion de contenu.

En parallèle à une croissance organique qui passe par l'acquisition de nouveaux clients et l'extension des prestations dans de nouveaux domaines d'activité, le Groupe Kudelski a réalisé un pas décisif dans le secteur du middleware et de l'interactivité, acquérant en début d'année 2007 le contrôle de la société américaine OpenTV.

La collaboration avec des partenaires au niveau du middleware et de l'interactivité s'est longtemps avérée être la meilleure solution tant sur le plan de l'indépendance que d'un point de vue strictement économique. Le Groupe a attendu le moment stratégiquement opportun pour réaliser cette acquisition, lorsque, suite à une consolidation, le marché a évolué vers une situation de duopole. C'est alors que nous sommes devenus le leader mondial de ce secteur, en prenant le contrôle de l'un des deux acteurs majeurs.

Cependant, être numéro un sur les marchés du contrôle d'accès, du middleware et de l'interactivité ne représente pas une fin en soi. D'importants efforts doivent être consentis pour que les solutions soient parfaitement intégrées les unes aux autres, de façon à offrir une réponse globale aux attentes des opérateurs et à réduire les coûts et les délais de déploiement.

Le nombre croissant de contrats gagnés simultanément par Nagravision et OpenTV confirme ce qui apparaît être une vraie tendance du marché, à savoir la volonté des opérateurs de réduire le nombre de fournisseurs pour améliorer leur capacité à relever les défis du futur.

L'innovation – clé de la longévité du Groupe

L'aptitude de l'entreprise à se réinventer perpétuellement lui a permis d'accompagner avec succès les révolutions technologiques et les changements de mode de consommation. D'un fabricant de magnétophones portables professionnels, le Groupe est devenu un fournisseur de solutions intégrées pour la télévision numérique, avec un chiffre d'affaires multiplié par 50. Si les investissements pour développer les nouvelles technologies sont coûteux, ils sont aussi la clé d'une longévité de plus de 56 ans.

La ligne des nouvelles solutions de l'unité TV numérique témoigne de l'importance que représente l'innovation pour le Groupe Kudelski. En 2007, cette ligne a atteint 118,4 millions de francs suisses de chiffre d'affaires, représentant une progression de près de 120% comparé à l'année précédente. Cette gamme, qui est cependant encore déficitaire, présente un excellent potentiel de rentabilité qui devrait se réaliser lorsque le marché aura atteint une masse critique et des volumes suffisants. La réponse très positive des consommateurs lors des premiers lancements commerciaux de certaines de ces solutions confirme ces bonnes perspectives.

Parmi les nouvelles solutions, on relèvera tout particulièrement Nagra Mobile qui a su, en l'espace de deux ans, devenir la référence dans le domaine de la télévision sur récepteurs mobiles. En effet, le Groupe Kudelski a su s'imposer en pionnier et leader du marché dans la télévision mobile à péage en norme DVB-H avec des déploiements approchant les 1,2 million d'unités. Par ailleurs, il a fortement investi dans le développement de solutions basées sur les standards américain MediaFLO et chinois STiMi.

Sur le plan de la technologie fondamentale de sécurité, l'année 2007 a été marquée par le déploiement de deux nouvelles familles de solutions de sécurité pour la télévision numérique. Il s'agit là d'étapes particulièrement importantes dans la protection à long terme du contenu distribué par nos clients opérateurs et dans la gestion de la gamme de produits du Groupe. Ces nouvelles technologies offrent des niveaux de sécurisation optimaux permettant de réduire considérablement les risques d'attaques de sécurité simultanées sur des réseaux géographiquement distants. Leur mise au point a requis un investissement important en raison du nombre et de la diversité des clients de Nagravision.

L'Accès public – un deuxième pilier fort du Groupe

L'autre pilier du Groupe, l'activité Accès public, a connu une année 2007 record, récoltant les fruits de plusieurs années d'investissements dans le R&D et dans la prospection de nouveaux marchés. L'entité Nagra Public Access a non seulement réalisé d'excellents chiffres tant en termes de croissance que de profitabilité, mais a continué à asseoir sa position sur de nombreux nouveaux marchés.

Perspectives et objectifs

Les efforts importants consentis au cours de l'année 2007 vont se poursuivre en 2008. Pour atteindre l'objectif que le Groupe s'est fixé, à savoir celui de devenir un fournisseur de solutions clés en main, d'importants investissements devront être faits en amont de façon à disposer de systèmes pré-intégrés faciles et économiques à installer, en particulier pour les marchés émergents et les opérateurs de taille moyenne.

Par ailleurs, le Groupe vise à devenir la référence dans le domaine des interfaces utilisateur intuitives et dans celui de la publicité avancée, en symbiose avec le contrôle d'accès. La combinaison de ces trois domaines en une seule solution permettra au Groupe Kudelski d'offrir une valeur ajoutée unique dans cette industrie.



André Kudelski

Le consommateur bénéficiera ainsi d'un accès simple et convivial à l'ensemble des programmes, qu'ils soient en direct, en différé ou à la demande. Il s'agit d'une approche disruptive de l'espace-temps qui, avec la technologie Nagra Mobile, dessine les contours de la télévision du futur: le programme que vous voulez, quand vous le voulez et là où vous le voulez.

En parallèle à ces mutations, le Groupe Kudelski a l'opportunité de faire passer environ 30 millions de cartes actives du mode vente au mode service en 2008. Il s'agit d'un objectif affiché depuis plusieurs années, qui deviendra réalité en 2008. Même si elle crée un important manque à gagner dans l'immédiat – par décalage des revenus – cette migration est une réelle opportunité de mieux valoriser les nouvelles technologies de contrôle d'accès durant les prochaines années.

Garder la confiance

L'ensemble des développements, ainsi que les objectifs pour l'avenir, ne nous font pas oublier les actionnaires. Nous sommes conscients du fait que l'exercice écoulé a été difficile sur le plan boursier et que les prévisions 2008 ne sont pas réjouissantes. Toutefois, nous espérons que les actionnaires adhéreront à l'approche privilégiant le moyen et le long terme choisie par le Groupe, et qu'ils continueront à nous accorder leur confiance. Nous sommes convaincus que les investissements que nous faisons aujourd'hui contribuent à positionner le Groupe de manière très forte dans son secteur et assurent sa prospérité future. Il s'agira donc d'intensifier notre communication externe et de mieux expliquer les fondements de notre stratégie.

Pour l'exercice 2007, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de Kudelski SA de verser un dividende ordinaire inchangé de 30 centimes par action au porteur, s'inscrivant dans la continuité des exercices précédents.

Nous tenons à remercier très chaleureusement les actionnaires, les clients, les partenaires et les collaborateurs d'avoir permis au Groupe Kudelski de se développer au cours des dernières années et de lui avoir accordé leur confiance.



André Kudelski

Revue financière

Les résultats économiques du Groupe Kudelski montrent une forte progression du chiffre d'affaires, confirmant la tendance positive de ces cinq dernières années, qui ont connu un taux de croissance annualisé de 25%.

Les résultats 2007 du Groupe montrent une forte progression du chiffre d'affaires, confirmant la tendance positive de ces cinq dernières années au niveau des produits. La dynamique de croissance continue à être marquée avec un total des produits et autres produits d'exploitation atteignant CHF 942,5 millions, comprenant CHF 128,6 millions issus de la première consolidation d'OpenTV. Au cours des cinq dernières années, le taux de croissance annualisé est de 25%.

Plusieurs facteurs ont péjoré la rentabilité de l'exercice 2007, à savoir les importants investissements consentis pour la recherche et le développement et les nouveaux secteurs d'activité, les coûts relatifs au passage en mode service de certains clients ainsi que les résultats d'OpenTV en-dessous des attentes. L'EBIT consolidé du Groupe en 2007 s'élève à CHF 87,7 millions, en baisse de 3,8% par rapport à l'EBIT 2006 diminué de la plus-value réalisée sur la cession de Ticketcorner. La marge EBIT ajustée du Groupe est en baisse, passant de 13% en 2006 à 9,5% en 2007, en raison du recul de 3 points de la marge de TV numérique qui passe à 15,3%. En revanche, l'EBIT Accès public confirme la tendance à l'amélioration, dépassant le seuil des 10% pour se situer à 11,5%. L'entrée d'OpenTV dans le périmètre de consolidation du Groupe a un effet dilutif sur l'EBIT 2007 avec un impact négatif de CHF 7,6 millions.

Rentabilité 2007 du Groupe et mesures d'amélioration

La «marge sur matières et marchandises vendues» (un élément pro forma non-IFRS) de l'année s'élève à CHF 678,5 millions. Exprimée en pourcentage des produits et ajustée des autres revenus d'exploitation et des plus-values et pertes liées à la vente de filiales, la marge après coût des marchandises augmente de 3 points pour se situer à 72%. Cependant, après un ajustement inversant la contribution de la marge d'OpenTV, cette marge est en baisse de 5%, démontrant en particulier un potentiel d'amélioration matériel dans la gestion globale de la chaîne logistique dans la TV numérique.

La consolidation d'OpenTV ajoute des coûts liés au personnel de CHF 77,7 millions; l'augmentation additionnelle de CHF 43,1 millions sous cette même rubrique s'explique principalement par l'accroissement du nombre de collaborateurs dans les nouveaux secteurs et dans les activités R&D et services du secteur principal de l'accès conditionnel. Les autres coûts d'exploitation augmentent de CHF 66,5 millions en raison de la consolidation d'OpenTV et de l'accroissement de la sous-traitance d'activités d'ingénierie et de développement dans le secteur de la TV numérique.

A fin 2007, la division Télévision numérique a démarré un programme d'amélioration de la rentabilité visant les coûts de la division. Le programme comprend la révision du catalogue de solutions, des priorités des projets et du calendrier des investissements.

Il vise, par ailleurs, à ajuster les plans de mise en œuvre en matière de technologies et de plates-formes afin d'accélérer le déploiement de nouvelles générations de solutions de sécurisation segmentées et hautement sécurisées, et de compléter l'offre. Dans cette optique, la division Télévision numérique est en train de revoir certains composants-clés de l'architecture de ses solutions afin de réduire les coûts liés au déploiement et à l'exploitation des solutions.

La société revoit également l'organisation de ses sites afin de mieux exploiter les opportunités globales et les structures de coûts. De plus, elle met en place des mesures de réduction des coûts dans des domaines tels que les achats, avec l'objectif de réduire les coûts liés aux puces.

Enfin, le Groupe stabilisera le nombre des collaborateurs dans les secteurs d'affaires bien établis.

Ventes en TV numérique en hausse, en particulier dans les nouveaux secteurs

Le chiffre d'affaires net en TV numérique augmente de 14,5%, atteignant CHF 573,4 millions, alors que la marge opérationnelle descend à CHF 88,0 millions en raison du développement négatif de la marge brute et de l'augmentation constante des coûts d'exploitation.

En Europe, l'augmentation des ventes, répartie de manière équilibrée, est de 12,5%. Les opérateurs terrestres numériques ainsi que les opérateurs satellite d'Europe de l'Est se sont distingués par une croissance particulièrement forte, entraînant un doublement des ventes par rapport à l'année précédente.

Dans les Amériques, le total des produits est relativement stable, montrant une forte croissance des ventes en Amérique du Sud qui compense la baisse de volume en Amérique du Nord et la faiblesse du dollar américain. En 2007, les opérateurs sud-américains ont généré plus de la moitié des revenus de l'Amérique dans son ensemble.

En Asie/Pacifique et Afrique, les ventes ont augmenté de 56,5% pour atteindre CHF 111,5 millions, avec une hausse matérielle des ventes de cartes à puce sur les marchés indien, sud coréen et, particulièrement, chinois.

Les nouveaux secteurs de la télévision numérique dépassent l'objectif des CHF 100 millions de revenus, atteignant CHF 118,4 millions pour l'année 2007. Les modules d'accès conditionnel progressent au-delà des territoires traditionnels et commencent à s'établir de manière affirmée sur de nouveaux marchés prometteurs tels que l'Italie. Dans le domaine des cartes à puce à haute valeur ajoutée, le Groupe étend sa présence aux secteurs des services financiers et gouvernementaux. De plus, il continue à se développer dans les domaines PVR, Push VOD et EPG notamment au moyen de la solution NagraGuide.

En 2007, le Groupe a confirmé sa position de leader du marché de la télévision mobile en remportant de nouvelles affaires. Celles-ci comprennent, parmi les plus récentes, T-Mobile en République Tchèque, Dominanta en Russie et Telefonica en Amérique Latine.

Sur le marché de l'IPTV, le Groupe a également élargi son territoire en-dehors du marché français en signant des contrats avec T-Com Innovations GmbH en Allemagne et Etisalat au Moyen-Orient.

Par ailleurs, la base de revenus du Groupe sur le marché numérique terrestre a plus que doublé en 2007.

Cependant, les nouveaux secteurs ont un impact négatif sur le résultat d'exploitation de l'entité TV numérique, réduisant l'EBIT de la division de moins de CHF 10 millions. Plus particulièrement, le secteur des puces pour mobiles a occasionné des dépenses matérielles en 2007 sans générer de revenus, et continuera à engendrer des pertes en 2008. La télévision mobile représente toujours un investissement, avec des volumes aujourd'hui toujours insuffisants pour atteindre le seuil de rentabilité, surtout en raison de la mise à disposition différée de fréquences pour les opérateurs de ce secteur. IPTV est également dans une phase initiale en termes de déploiements.

L'Accès public dépasse les objectifs

En 2007, les revenus de la division Accès public sont en hausse de 15,8% par rapport à l'année précédente, et l'EBIT augmente de 46,3% pour atteindre CHF 25,8 millions, un chiffre record pour l'entité.

Au cours des quatre dernières années, la rentabilité opérationnelle de l'Accès public s'est considérablement améliorée, passant de -2% en 2004 à +11% en 2007, une hausse qui correspond à une amélioration absolue de l'EBIT de CHF 29,4 millions.

Les ventes en Accès public progressent dans toutes les régions. L'Europe, un marché sur lequel SkiData est fortement établi en particulier sur le segment ski, augmente de 14,5%; dans les Amériques, les ventes sont en hausse de 14,6% pour se situer à CHF 18,4 millions, alors qu'elles évoluent de 30,4% dans la région Asie/Pacifique et Afrique, pour atteindre CHF 19,5 millions.

Au cours des trois dernières années, la part des ventes de l'entité Accès public réalisées en-dehors de l'Europe a passé de 8,2% à 16,9%.

Bilan et trésorerie

La consolidation d'OpenTV ajoute un goodwill de CHF 132,9 millions ainsi que CHF 21 millions d'immobilisations incorporelles et CHF 8 millions d'immobilisations corporelles.

Les fonds de roulement à la fin de l'année ont augmenté matériellement comparé à 2006 en raison de la consolidation d'OpenTV mais également d'un fort fond de roulement dans la division TV numérique. Les stocks augmentent de CHF 34 millions avec un nombre de jours d'immobilisation de l'inventaire (DIO) passant à 106 jours, principalement en raison du report de deux projets clients sur 2008. Le Délai Moyen de Paiement des clients (DSO) a passé de 119 à 101 jours, mais est susceptible d'être amélioré en dépit de l'effet de saisonnalité dans la division Accès public qui amène un important niveau de débiteurs à la fin de l'année. Les autres actifs circulants augmentent à CHF 78 millions, comprenant, entre autres, CHF 16,1 millions issus de l'acquisition d'OpenTV et encaissés de Liberty Media en janvier 2008.

En 2007, les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation s'élèvent à CHF 64,4 millions, résultant d'un solide flux de trésorerie hors fonds de roulement de CHF 146,7 millions et d'un important besoin additionnel en fonds de roulement (incluant paiement impôt) de CHF 82,3 millions.

Après un cash flow de CHF 19,1 millions au cours du premier semestre 2007, le second semestre affiche CHF 45,3 millions. Le flux de trésorerie consacré à des activités d'investissement reflète principalement l'acquisition d'OpenTV, mais également les importants investissements réalisés dans les technologies de sécurisation, les équipements techniques et les machines, principalement en relation avec le déploiement de cartes et d'équipements en mode service.

Perspectives

Au cours de ces derniers mois, le Groupe a activement cherché à faire migrer plusieurs grands clients en Télévision numérique vers le mode service, ceci afin de mieux aligner les objectifs de ses clients avec ceux du Groupe et de réduire la volatilité de la base de revenus. En 2008, la majorité des modules actifs devraient être en mode service, en raison du passage envisagé de près de 30 millions de cartes à puce à ce mode.

Avec une solution fortement sécurisée, ce business model devrait permettre de générer des revenus matériellement plus élevés par carte pendant la durée de vie de cette dernière, représentant ainsi un retour particulièrement favorable sur les investissements réalisés dans les technologies de sécurité. Toutefois, une telle migration aura un impact négatif sur la rentabilité en 2008, car les revenus générés par les cartes qui seront livrées cette année ne seront pas encore reconnus dans leur intégralité.

Dans la division Accès public, les objectifs de croissance et de rentabilité ont été atteints. La division prévoit de poursuivre sa croissance en 2008.

Les mesures correctives implémentées au cours des derniers mois chez OpenTV ont porté leurs premiers fruits concrets au cours du quatrième trimestre 2007. En 2008, l'évolution devrait se poursuivre selon cette même tendance. Les changements organisationnels, le programme continu d'amélioration opérationnelle et en particulier les synergies avec la division TV numérique devraient se traduire par une amélioration matérielle de la rentabilité.