

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2006



Sommaire

- 1 Points forts de l'année 2006
- 2 Message du Président
- 4 Chiffres clés

Gestion des opportunités et des risques

- 8 Stratégie de développement
- 12 Organisation du Groupe
- 14 Enjeux opérationnels

Télévision numérique

- 18 La convergence numérique
- 20 OpenTV: télévision et publicité interactives
- 22 Télévision mobile
- 24 Télévision sur IP
- 26 SmarDTV
- 28 Evolutions du CAS Broadcast
- 29 Câble numérique
- 32 Télévision directe par satellite
- 33 Télévision numérique terrestre
- 33 NagralD

Accès public

- 36 SkiData
- 41 polyright

Nagra Audio

- 44 Appareils professionnels
- 44 Appareils high-end

Gouvernement d'entreprise

- 48 Structure du Groupe et actionariat
- 50 Structure du capital
- 52 Conseil d'administration
- 58 Direction générale
- 62 Rémunérations, participations et prêts
- 63 Droit de participation des actionnaires
- 64 Prise de contrôle et mesures de défense
- 64 Organe de révision
- 65 Politique d'information

Annexes

- 66 Profil du Groupe
- 68 Aperçu historique
- 70 Adresses

Points forts de l'année 2006

Résultats record du Groupe Kudelski

Forte croissance sous-jacente en TV numérique et Accès public

Investissements stratégiques pour le développement de l'écosystème TV numérique

Le Groupe Kudelski devient leader du middleware et de l'interactivité en TV numérique avec l'acquisition du contrôle d'OpenTV en janvier 2007

Succès du déploiement des nouvelles solutions dont Nagra Mobile

Intensification de la Recherche et du Développement avec un accent sur la protection du contenu, la TV sur Internet et la TV mobile

Progression de la rentabilité de Nagra Public Access par l'introduction de solutions novatrices et une gestion optimale des coûts

Message du Président

Le Groupe Kudelski a réalisé une fois de plus en 2006 d'excellents résultats, alors même que nous avons prévu une année de transition, nous attendant à ce que les efforts consentis en termes d'organisation et de lignes de produits portent essentiellement leurs fruits dès 2007.

La performance réalisée s'exprime en premier lieu par des chiffres records: chiffre d'affaires de 756,2 millions de francs suisses (comprenant la plus-value de la vente de Ticketcorner) en hausse de 8,5%, EBIT en progression de 24% et bénéfice net le plus élevé de notre histoire atteignant 138,5 millions de francs, ce qui représente une augmentation de près de 60% par rapport à l'exercice précédent.

Mais les chiffres seuls ne suffisent pas à traduire l'intensité de l'année écoulée. En parallèle à la forte activité opérationnelle, ce sont en effet les décisions et les étapes stratégiques ayant un impact sur le moyen et le long terme qui ont le plus significativement mobilisé nos énergies.

La convergence entre les mondes de la télévision, des télécoms et de l'informatique recèle des opportunités exceptionnelles. Elle exige toutefois un très fort engagement pour qui veut jouer un rôle clef dans le paysage média qui résultera de cette évolution.

Mu par la volonté d'occuper une place de premier plan, le Groupe Kudelski a affiné sa stratégie, visant aussi à avoir une influence sur l'écosystème de la télévision numérique. Cette ambition nous a conduits à dépasser nos objectifs traditionnels de création et d'optimisation de valeur ajoutée et à devenir un acteur capable de modeler le paysage de la télévision numérique.

Dans le contexte de la convergence, il n'est plus possible de limiter son action à un seul secteur d'activité tel que le contrôle d'accès, car les nouveaux enjeux concernent l'ensemble des métiers du domaine. Il est donc essentiel d'avoir une influence sur les acteurs stratégiques, soit à travers des partenariats forts, soit par des acquisitions, comme celles du contrôle d'OpenTV et de l'activité «modules» de SCM en 2006.

Ainsi, engagés à promouvoir la compétitivité de l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique, nous comptons continuer à développer nos activités non seulement en conjonction avec notre offre de contrôle d'accès, mais également avec des tiers. C'est ce qui permet aux solutions Nagravision, OpenTV, Lysis, Quative et/ou SmarDTV d'être utilisées par la plupart des principaux opérateurs de télévision à travers le monde. Cette présence confère au Groupe Kudelski une place privilégiée d'acteur et d'observateur de la télévision numérique qui lui assurera un rôle central dans le développement de ce secteur.

De plus, fort des expertises complémentaires de ses sociétés, le Groupe prévoit d'intensifier encore les synergies internes afin de proposer des solutions intégrées flexibles et modulaires, répondant aux besoins présents et futurs de ses clients.

L'accroissement important des investissements dans la recherche et le développement, décidé durant le deuxième semestre 2005, a porté ses fruits au-delà de nos attentes. Non seulement l'effort supplémentaire a ouvert de nouveaux secteurs qui se confirment être très porteurs, mais il a encore renforcé l'acceptation, plus rapide que prévu, de ces nouvelles technologies par le marché: en témoignent les succès des solutions Nagra Mobile en DVB-H et de Quative récemment introduites.

Les nouvelles gammes de produits sur lesquelles le Groupe a mis l'accent durant les dix-huit derniers mois, à savoir l'IPTV, la TV mobile, la Push VOD et les modules d'accès à la TV numérique, devraient générer plus de CHF 100 millions de revenus dès 2007, soit presque le double des revenus correspondants enregistrés en 2006.

Ces succès soulignent l'importance de poursuivre nos programmes d'investissements R&D au cours des prochaines années, dans une perspective d'anticipation des besoins du marché. Il va de soi que l'exploitation de nouvelles opportunités se fait de façon complémentaire aux investissements stratégiques réalisés dans le «core business» de notre Groupe, à savoir le contrôle d'accès. Là aussi, nous avons identifié d'importants potentiels de développement qui font partie intégrante des programmes actuels.

L'activité Nagra Public Access a connu elle aussi un excellent exercice 2006. Les raisons en sont multiples. Les mesures prises ces dernières années ont permis le développement des ventes en dehors de l'Europe et la commercialisation de nouvelles technologies, conduisant à une forte croissance des revenus et une amélioration de la rentabilité. Le travail de restructuration, tant au niveau du management que des méthodes de production, a par ailleurs contribué à la nouvelle dynamique de l'entité.

Afin d'assurer son développement futur, Nagra Public Access continuera à investir dans l'innovation, les systèmes ouverts et l'interopérabilité pour offrir à ses clients une réelle valeur ajoutée en matière de contrôle d'accès physique.

Grâce aux bons résultats de notre Groupe en 2006 et à la plus-value réalisée par la cession du contrôle de Ticketcorner, le conseil d'administration de Kudelski SA a décidé de proposer à l'Assemblée Générale le versement d'un dividende exceptionnel de CHF 0.30 par action au porteur en supplément du dividende ordinaire de CHF 0.30 par action au porteur, portant ainsi le dividende 2006 à CHF 0.60 par action au porteur. Le dividende correspondant par action nominative est de CHF 0.06.

Le futur d'une entreprise dépend des décisions prises hier et aujourd'hui. A cet égard, nous devons développer ce qui n'existe pas encore en consolidant les bases sur lesquelles s'est fondé le succès de notre Groupe jusqu'à ce jour. Par cette dynamique, le Groupe Kudelski compte franchir la barre du milliard de francs suisses de revenus d'ici à 2008.

Ceci ne pourrait être réalisé sans les efforts et la mobilisation de nos équipes et sans le soutien et la confiance des clients et des actionnaires. Grâce à eux tous, notre Groupe peut progresser, investir et se positionner comme acteur de tout premier plan dans un secteur à la fois hautement compétitif et riche en opportunités.

J'adresse ici à chacun mes plus sincères remerciements.

André Kudelski



Les chiffres seuls ne suffisent pas à traduire l'intensité de l'année écoulée pour le Groupe. En parallèle à la forte activité opérationnelle, ce sont en effet les décisions et les étapes stratégiques ayant un impact sur le moyen et le long terme qui ont le plus significativement mobilisé nos énergies.

Chiffres clés

	2006	2005	2004	2003	2002	2001
en CHF'000						
Chiffre d'affaires net, produit résultant de la vente de filiale et autres produits d'exploitation	756 182	697 173	606 131	412 392	402 355	455 445
OIBDA ¹⁾	188 162	160 833	125 950	32 229	8 608	99 172
EBIT ²⁾	150 207	121 142	92 221	10 063	-32 022	82 973
Bénéfice net	138 530	86 772	93 500	33 167	10 031	72 086
Effectifs ³⁾	1 692	1 618	1 439	1 400	1 220	1 173

1) OIBDA: résultat opérationnel avant charges d'intérêts, impôts et amortissements.

2) EBIT: résultat d'exploitation.

3) Au 31 décembre de chaque année. Le chiffre de l'année 2005 comprend les effectifs de Ticketcorner, alors que le chiffre de 2006 ne comprend ni Ticketcorner ni OpenTV.

Les chiffres des années 2001, 2002 et 2003 sont calculés selon les normes comptables SWISS GAAP RPC alors que les chiffres des années 2004, 2005 et 2006 sont calculés selon les normes IFRS.

Un excellent résultat 2006

Alors même que le Groupe Kudelski a renforcé substantiellement ses efforts en R&D en 2006, il a publié d'excellents résultats pour cet exercice. Le total du chiffre d'affaires, des autres produits d'exploitation ainsi que la plus-value de la vente de Ticketcorner se monte à CHF 756,2 millions, soit une hausse de 8,5% par rapport à l'année précédente.

La croissance sous-jacente du chiffre d'affaires du Groupe, calculé pro forma, a atteint 21,1%. Le Groupe Kudelski a réalisé une marge EBIT record de CHF 150,2 millions et un bénéfice net de CHF 138,5 millions, en progression de 59,6% par rapport à 2005.

Télévision numérique

Pour la première fois, la division Télévision numérique a réalisé un chiffre d'affaires dépassant CHF 500 millions, avec notamment une croissance particulièrement forte en Europe de 17%. En trois ans, le Groupe Kudelski a multiplié par cinq son chiffre d'affaires en Europe en établissant le standard de qualité et de performance des solutions d'accès conditionnel pour les opérateurs câble et satellite.

Au-delà de la croissance provenant de ses lignes de produits traditionnelles, une part de plus en plus importante du chiffre d'affaires du Groupe provient de nouveaux segments: télévision numérique terrestre, télévision sur IP, télévision mobile et nouvelles lignes de produits comme les guides des programmes électroniques, les solutions DVR et les applications de vidéo à la demande, les cartes à puce aux fonctionnalités avancées et les modules CAM. Le chiffre d'affaires provenant de ces nouvelles lignes de produits a doublé en 2006.

Accès public

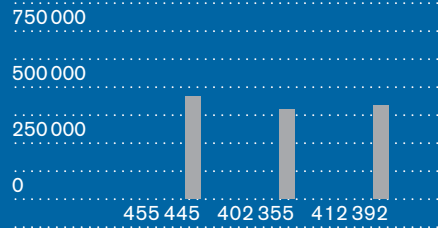
La croissance très forte au deuxième semestre 2006 a permis à la division Accès public d'atteindre des résultats historiques, à la fois en termes de croissance et de rentabilité. Les mesures de restructuration de la palette de produits et le programme d'optimisation opérationnelle mis en place ces deux dernières années ont permis à la division d'accélérer sa croissance, passant d'un seul chiffre à 14,7%, et à son EBIT de passer d'un chiffre négatif à 9% en 2006. De plus, la cession du contrôle de Ticketcorner a permis de générer une plus-value de CHF 59 millions.

en CHF'000

Chiffre d'affaires net,
produit résultant de la vente de filiale
et autres produits d'exploitation

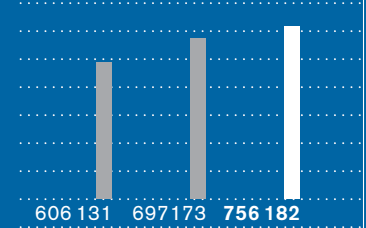
2001 2002 2003

SWISS GAAP RPC



2004 2005 2006

IFRS

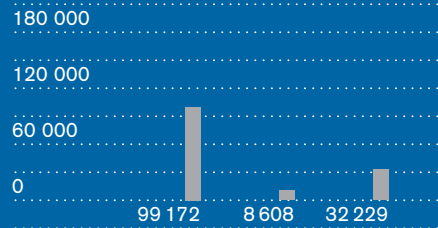


en CHF'000

OIBDA

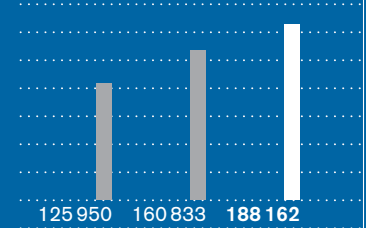
2001 2002 2003

SWISS GAAP RPC



2004 2005 2006

IFRS

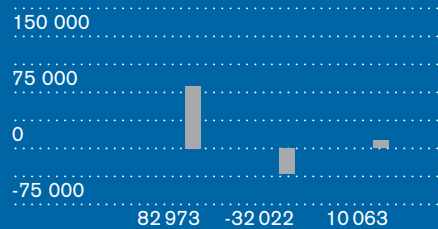


en CHF'000

EBIT

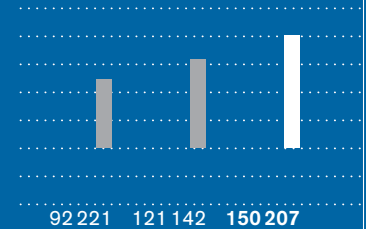
2001 2002 2003

SWISS GAAP RPC



2004 2005 2006

IFRS

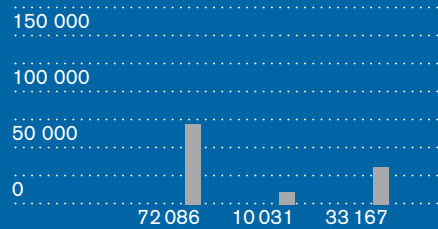


en CHF'000

Résultat net

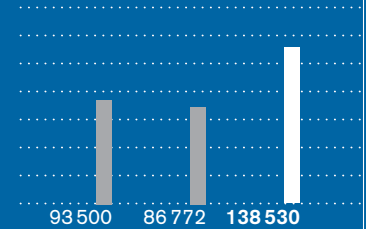
2001 2002 2003

SWISS GAAP RPC



2004 2005 2006

IFRS



en millions CHF

Répartition
du chiffre d'affaires net
par activité et par région

	Europe	Amériques	Asie/Pacifique	2006
TV numérique	286,1	143,2	71,3	500,6
Accès public	162,7	16,0	15,0	193,7
Total				694,3

Répartition par activité

TV numérique
Accès public



Répartition par région

Europe
Amériques
Asie/Pacifique



TV numérique

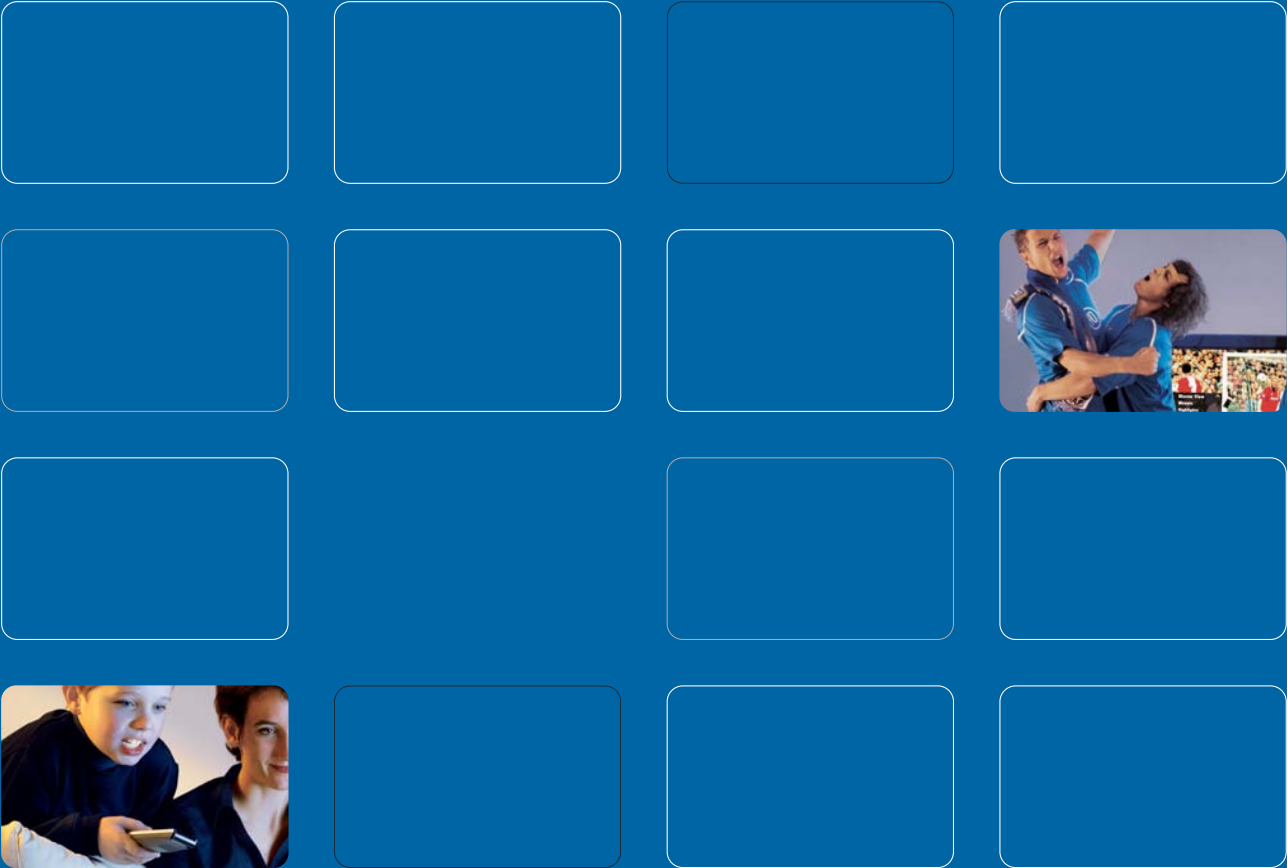


Accès public



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.



Organisation du Groupe

Evolution continue des structures

Les structures de gouvernance et de management mises en place par le Groupe Kudelski tiennent compte du degré d'exigence de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Au niveau du conseil d'administration et de ses comités, les compétences réunies permettent de disposer de l'appui nécessaire pour soutenir les grandes orientations stratégiques du Groupe et exercer une surveillance éclairée. Par les membres de son conseil, l'entreprise bénéficie notamment d'expériences internationales avérées dans le domaine de la stratégie, des nouvelles technologies et de la sécurité, des médias, de la finance et du droit.

La direction opérationnelle du Groupe privilégie une organisation proactive, dynamique et à l'écoute des clients, hiérarchiquement légère, avec des lignes de décision directes. Les fonctions clés ont été progressivement renforcées ces dernières années dans les secteurs du développement des affaires et des solutions, de la gestion de la sécurité et des ressources humaines, des affaires juridiques et de la finance.

Une structure multisite proche des marchés

La multiplication de ses unités de compétences à travers le monde, ainsi que la volonté d'apporter des solutions dédiées et spécifiques, a conduit le Groupe Kudelski à pratiquer une gestion partiellement décentralisée. Cette organisation multisite s'avère favorable à l'émergence des talents locaux, à la prise de responsabilités et à la mise en valeur de la créativité dans un cadre défini par le Groupe. L'ensemble fonctionne en réseau, les tâches de supervision et de coordination des projets étant assurées au siège du Groupe à Cheseaux, en Suisse. L'entreprise applique une gestion par projets, veillant à ce que le nombre en soit bien contrôlé et le suivi maîtrisé à tous les stades, tant au niveau des coûts et des spécifications que des délais.

Extension du site de Cheseaux

En 2006, le Groupe Kudelski a inauguré le nouveau bâtiment de son siège social, qui s'ajoute à un ensemble comportant désormais trois bâtiments et abritant près de 600 collaborateurs sur les 1 700 que compte le Groupe à fin 2006. Le site du Grand-Cheseaux comprend la direction générale de même que des équipes de R&D, de vente et de production.

Ce nouveau centre névralgique double la surface initiale du site. La nouvelle construction à l'architecture contemporaine utilise des matériaux naturels et possède des façades en verre à double peau favorisant l'isolation thermique et la symbiose avec l'environnement naturel. De nombreux espaces propices aux échanges procurent un cadre de travail paisible et harmonieux.



Un reporting performant

Le pilotage financier constitue un volet important du contrôle et de la gestion des risques. La direction du Groupe applique des procédures de suivi rigoureuses, donnant une vision claire et constamment réactualisée de la marche de l'entreprise, en regard des objectifs et de la situation des marchés. L'évaluation des impacts potentiels des évolutions fait régulièrement l'objet de plusieurs scénarios prospectifs améliorant la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Les procédures appliquées permettent d'améliorer la maîtrise des coûts tout en favorisant la croissance des affaires. Elles se traduisent également par une gestion plus systématique des risques liés aux fluctuations des taux de change.

Les ressources humaines: clé du développement futur

Les succès du Groupe Kudelski à travers le monde doivent beaucoup aux talents des collaboratrices et collaborateurs de l'entreprise dans tous les secteurs: management, technologies, ventes, service, support et production. L'expansion rapide et marquée du Groupe se traduit par l'augmentation parallèle et significative du réservoir interne de compétences.

En 2006, le Groupe Kudelski a mis un accent particulier sur la gestion des ressources humaines. Un poste au niveau de la direction générale a été créé et plusieurs collaborateurs disposant d'une expérience internationale ont été recrutés pour renforcer le support assuré par ce département. L'objectif des RH est de permettre une meilleure identification et une meilleure gestion des talents au niveau international, en offrant des opportunités de développement personnel et professionnel intéressantes.

Mis formellement en place en 2005 et destiné tant aux collaborateurs qu'aux clients, le Centre de formation Kudelski rencontre un vif succès. Les programmes se sont encore enrichis en 2006 et donnent en particulier la possibilité aux participants d'acquérir une connaissance approfondie du marché de la télévision à péage, des défis technologiques relatifs à ce marché et des solutions offertes par le Groupe. Grâce à un laboratoire reconstituant les conditions réelles d'exploitation chez les opérateurs, ces programmes permettent aux personnes en formation de se confronter aux défis et aux problèmes complexes tels que rencontrés sur le terrain.



La direction opérationnelle du Groupe privilégie une organisation proactive, dynamique et à l'écoute des clients, hiérarchiquement légère, avec des lignes de décision directes.

Les fonctions clés ont été progressivement renforcées ces dernières années dans les secteurs du développement des affaires et des solutions, de la gestion de la sécurité et des ressources humaines, des affaires juridiques et de la finance.

Enjeux opérationnels

Protection du contenu: un monde en profonde mutation

En raison des mutations du secteur de la télévision numérique, les conditions dans lesquelles évoluent les opérateurs se modifient également et génèrent des besoins de sécurité fondamentalement différents. Il est ainsi essentiel de suivre les tendances du marché et de faire face aux nouvelles formes d'attaques de piratage. Les solutions et les technologies de sécurisation doivent ainsi évoluer en conséquence. Sur ces deux fronts, le Groupe Kudelski a déployé une stratégie en plusieurs volets.

1. Segmentation des solutions au niveau des lignes de produits

Kudelski dispose de solutions distinctes selon le positionnement des opérateurs, qu'il s'agisse de télévision numérique «premium» ou de télévision numérique en mode «basic access». De plus, les plates-formes DTH (diffusion large, sans voie de retour obligatoire), Télévision Numérique Terrestre (diffusion locale, unidirectionnelle), câble (diffusion interactive), IP ou mobile bénéficient chacune de solutions spécifiques adaptées à leur contexte particulier.

2. Segmentation des technologies de sécurisation

Chaque solution est optimisée en fonction des spécificités locales de chaque opérateur, dans un environnement de plus en plus global.

3. Spécifications sécuritaires pour les décodeurs

En complément de l'offre de sécurisation des décodeurs assumée par une carte à puce ou par un module de sécurité, le Groupe Kudelski a mis au point une série de technologies intégrées aux décodeurs qui améliorent fondamentalement le niveau de protection contre différentes formes de piratage. Devenant avec le temps des produits de grande consommation, les décodeurs ne répondent plus forcément de manière exhaustive aux mêmes normes sécuritaires que par le passé et les spécifications de Nagra, spécialement adaptées à ces nouveaux marchés, permettent de rétablir un équilibre sécuritaire optimal.

4. Approche globale dans la lutte anti-piratage

Les pirates s'internationalisent chaque jour davantage; le Groupe étend progressivement sa lutte anti-piratage en se fondant sur une approche nouvelle et plus globale.

5. Monitoring dynamique des processus et des contenus des opérateurs

Des experts du Groupe exercent une veille permanente sur les installations en place chez les clients opérateurs dans le monde entier. Les risques techniques et économiques sont identifiés et qualifiés; les observations issues de ce monitoring sont intégrées dans un processus de développement dynamique des systèmes de sécurisation, entraînant le déploiement de contre-mesures logicielles, et autres actions correctives.

Cette stratégie de sécurité en cinq volets est intégrée dans la philosophie sécuritaire Nagra, basée sur les concepts NASC (Nagra Advanced Security Concept) et NOCS (Nagra On Chipset Security). Ces concepts permettent de maintenir, avec les partenaires du Groupe, une approche claire et transparente des besoins sécuritaires et de garantir ainsi aux opérateurs une sécurité maximale.

Qualité «Swiss made»

Dans le Groupe Kudelski, la notion de qualité se définit comme une des valeurs fondamentales. Elle représente un processus permanent, intimement intégré à toutes les étapes de la chaîne de protection des contenus: conception, développement des produits et des solutions, déploiement, suivi. La maîtrise de la qualité a pour objectif majeur la satisfaction des clients mais elle constitue également une composante importante de la bonne gestion des coûts à moyen et long terme.

Le Groupe Kudelski dispose d'une équipe Assurance Qualité répartie entre les sites de Cheseaux, Denver et Paris. Indépendante de la recherche et du développement, cette unité intervient transversalement dans les structures du Groupe. Elle a pour rôle de définir les méthodes, les processus et les outils garants de la qualité tout en appliquant les standards de l'industrie. Elle dirige les laboratoires où s'effectuent les tests d'intégration et de validation qui, de la genèse des développements jusqu'à la livraison finale, permettent de déceler les défauts de manière proactive et de les éliminer.

Le groupe Qualité travaille en étroite collaboration avec les principaux opérateurs, de manière à définir les critères et les processus de contrôle en fonction des exigences et des contextes particuliers de chacun. Cette flexibilité et cette réactivité constituent l'une des forces du Groupe et permettent d'instaurer un partenariat à long terme avec ces clients clés.

Les centres de production des cartes à puce maîtrisent leur propre dispositif de contrôle de qualité, adapté à des lignes de fabrication hardware et défini au sein du Groupe selon les normes les plus rigoureuses de l'industrie.

Production: un aspect stratégique

La maîtrise de la sécurité le long de la chaîne de production exige une organisation particulière, où certains éléments ne peuvent, pour des raisons de protection du secret industriel, provenir d'entreprises tierces ou leur être confiés. Cette maîtrise conditionne fortement la capacité du Groupe à garantir de manière durable la sécurité du contenu et du service des opérateurs.

Le Groupe Kudelski intègre en son sein même l'ensemble des fonctions et des compétences sensibles. La sécurisation des systèmes de contrôle d'accès, des têtes de réseau et des éléments destinés aux décodeurs est assurée par des équipes dédiées en milieu hautement sécurisé.

La conception quant à elle est assurée par les sociétés NagraCard et Nagra France, alors que la fabrication physique des cartes à puce est réalisée par NagraID.

Un support proche du client

Le support client dans son ensemble, mais particulièrement le support après-vente apporté aux opérateurs, a été sensiblement renforcé au cours de ces dernières années.

L'unité Service, répartie dans six zones géographiques, permet d'assurer une proximité optimale avec les clients dans le monde entier. Les ingénieurs système qui la composent interviennent directement sur les sites des opérateurs. Par ailleurs, une équipe de program managers veille à la livraison des systèmes et à leur conformité aux contrats signés en termes de spécifications, de coûts et de délais.

Le Groupe dispose d'une cellule d'assistance téléphonique mondiale, active 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

De nombreux problèmes se résolvent sans nécessiter de déplacements grâce au dispositif d'intervention à distance RAR (Remote Access Room), qui donne aux ingénieurs du Groupe la possibilité d'entrer et d'intervenir dans les systèmes des clients depuis le siège du Groupe à Cheseaux.

Le processus de «feedback» qui intègre les données en provenance du terrain s'avère particulièrement précieux et représente une source très importante d'information pour améliorer la gestion de l'innovation. Ceci permet de renforcer encore la relation entre le Groupe et les opérateurs et de faire participer ces derniers au développement de solutions novatrices. Le Groupe Kudelski utilise cette source pour documenter sa base de connaissance et alimenter un processus permanent d'auto-analyse, à partir duquel il peut améliorer à la fois ses solutions et son organisation. Dans le même but, il mène en outre régulièrement des études de satisfaction auprès des clients, établissant des repères précis et mesurables qui permettent d'identifier des potentiels d'amélioration supplémentaires.

Télévision numérique

La convergence en action



Télévision numérique

Le Groupe Kudelski est un acteur majeur de la révolution numérique. Il dispose aujourd'hui de l'offre produits la plus complète de l'industrie de la télévision numérique.

La convergence numérique

L'avènement du numérique dans le domaine grand public il y a une dizaine d'années a progressivement conduit à d'importantes mutations dans de nombreux secteurs touchant aux technologies de l'information: télévision, télécoms, internet. La révolution se joue au niveau de la convergence qui s'opère entre ces secteurs – autrefois cloisonnés – et qui ouvre de multiples opportunités. Ce rapprochement des technologies était au cœur de tous les discours des observateurs et acteurs du domaine: il prend désormais vie dans le marché, entre les mains des consommateurs.

En passant de l'analogique au numérique, la télévision est devenue moins gourmande en bande passante. Cela permet aux opérateurs d'enrichir leur offre en multipliant les services et les fonctionnalités, avec une qualité de son et d'image sensiblement supérieure. Les consommateurs bénéficient ainsi d'un confort et d'un choix inégalés, et les opérateurs d'une puissance commerciale accrue.

Se substituant aujourd'hui à l'analogique, la technologie numérique est en passe de devenir le mode de diffusion universel pour la télévision. En Europe, les opérateurs qui n'ont pas encore réalisé cette conversion œuvrent à l'adaptation de leurs plates-formes afin d'être prêts à retirer la prise analogique au plus tard en 2012 – limite fixée par la Commission Européenne. En Asie, cette mutation est également en route à plein régime. Partout dans le monde, de nombreux opérateurs diffusent déjà en numérique depuis plusieurs années.

L'opportunité de nouveaux marchés

Dans la logique de convergence, la télévision numérique sort de son modèle classique pour prendre de nouvelles formes – télévision mobile, sur Internet, contenus à la demande, services interactifs, etc.

Les plates-formes se multiplient. Au câble et au satellite s'ajoutent désormais les ondes hertziennes (télévision numérique terrestre), les réseaux IP (Internet Protocol) et mobiles. La numérisation du câble amène avec elle toute une série de nouvelles fonctionnalités que les opérateurs ont hâte d'offrir à leurs abonnés. La numérisation des transmissions par voie terrestre marque quant à elle l'avènement de la TNT (Télévision Numérique Terrestre) et d'une vaste nouvelle offre de qualité, facile à déployer.

De même, les contenus ne connaissent plus de frontières. Ils ne se limitent désormais plus aux simples programmes télévisés. L'offre s'est étendue et la manière de la consommer a évolué: films à la demande, services interactifs, images et sons sont accessibles à toute heure et en tout lieu, sur tous les récepteurs numériques. Ces nouveaux services trouvent un public nombreux, comme en témoigne le succès en 2006 des déploiements commerciaux de formules telles que la télévision sur mobiles en Italie.

La télévision numérique devient un marché de masse, et c'est là que se situe sa véritable révolution.

Le Groupe Kudelski – numérique depuis 1991

Le Groupe Kudelski est un acteur de la première heure du domaine de la télévision numérique. Ses technologies sont aujourd'hui au cœur même de la vie des consommateurs, leur apportant toujours plus de sécurité, de confort et de convivialité. L'acquisition d'une participation majoritaire dans OpenTV (finalisée en janvier 2007) a permis au Groupe de compléter son offre en y ajoutant un maillon important: l'interactivité. Il dispose désormais de l'offre produits la plus complète de l'industrie, comprenant à la fois la sécurité et la technologie de mise en œuvre de fonctionnalités interactives.

L'interactivité: partie visible du numérique

Au cours des deux dernières années, de nombreux opérateurs de télévision numérique ont exprimé le désir de disposer de solutions globales comprenant à la fois l'accès conditionnel et l'interactivité. Le partenariat avec OpenTV permet désormais au Groupe de répondre à la demande des opérateurs de n'avoir qu'un seul fournisseur et interlocuteur pour ces deux solutions.

Depuis 2003, le marché de l'interactivité pour la télévision numérique a connu de profonds changements. Il s'est d'une part produit une importante consolidation des acteurs de ce secteur à l'issue de laquelle ne restent de facto que deux fournisseurs.

D'autre part, l'utilisation des moteurs d'interactivité s'est étendue, voire généralisée, en particulier dans les pays émergents. Demandées par les consommateurs, les fonctionnalités interactives sont maintenant un «must» pour les opérateurs de télévision numérique dite classique, surtout s'ils veulent rester compétitifs face à la nouvelle offre IPTV (Internet Protocol Television), qui voit arriver de nouveaux acteurs visant à dynamiser le marché.

Cette évolution a amené le Groupe Kudelski à entrer dans le secteur de l'interactivité. Une première étape a consisté, il y a quelques années, à développer de nouvelles solutions répondant aux besoins des plates-formes interactives et à établir des alliances avec les principaux acteurs du secteur, notamment avec OpenTV.

Il manquait toutefois au Groupe le maillon important qu'est le moteur de l'interactivité et le portefeuille de brevets nécessaire à développer une telle activité. Cette lacune a été comblée avec l'acquisition d'OpenTV.



Avec la convergence numérique, les contenus ne connaissent plus de frontières. Ils ne se limitent désormais plus aux simples programmes télévisés. L'offre s'est étendue et la manière de la consommer a évolué: films à la demande, services interactifs, images et sons sont accessibles à toute heure et en tout lieu, sur tous les récepteurs numériques.

Ces nouveaux services trouvent un public nombreux, comme en témoigne le succès en 2006 des déploiements commerciaux de formules telles que la télévision sur mobiles en Italie.

OpenTV - télévision et publicité interactives

Compétitivité encore renforcée

La collaboration avec OpenTV permet au Groupe Kudelski de proposer à ses clients opérateurs une plus grande diversité de business models allant de la pay-TV traditionnelle à des combinaisons de pay-TV standard incluant publicité et interactivité.

Kudelski et OpenTV occupent des positions complémentaires sur les marchés. Le partenariat qui les unit au sein du Groupe permet à leurs lignes de produits de répondre de manière séparée ou conjointe aux besoins des opérateurs.

La mise en synergie des deux suites de solutions permettra à chacune des sociétés d'étendre ses activités à d'autres domaines et d'accélérer sa pénétration de nouveaux marchés. Cette union va notamment ouvrir de nouvelles opportunités sur les marchés de la télévision mobile, de la télévision sur PC, de l'électronique grand public, ainsi que dans d'autres segments émergents du secteur de la télévision numérique. Le partenariat rend les deux sociétés plus compétitives en leur permettant de:

- créer un écosystème de produits totalement évolutif et modulable;
- livrer des solutions clés en main qui peuvent être déployées rapidement;
- tirer parti de la mise en commun de leurs savoir-faire respectifs en engineering et en intégration;
- capitaliser sur leur expertise mondiale et complète en télévision numérique;
- offrir un service inégalé à leurs clients.

Des solutions pré-intégrées

Grâce à la nouvelle offre en interactivité, les technologies du Groupe Kudelski entrent dans la vie de tous les jours, contribuant à rendre l'expérience du téléspectateur plus riche, plus belle, plus excitante, avec des fonctionnalités participatives mais aussi des interfaces graphiques aux habillages sophistiqués et personnalisés.

La solution pré-intégrée de contrôle d'accès et d'interactivité Kudelski/OpenTV s'adresse à tous les segments: satellite, câble, télévision terrestre, IPTV et télévision mobile. Un nombre croissant d'opérateurs distribuent les contenus sur de multiples plates-formes; la solution Kudelski/OpenTV répond ainsi à un vrai besoin du marché.

Des lignes de produits complémentaires

OpenTV est l'un des principaux fournisseurs de middleware pour décodeurs: ses solutions sont intégrées dans plus de 81 millions de décodeurs et téléviseurs numériques dans le monde sur des plates-formes câble, satellite et IPTV. Son logiciel permet la mise en œuvre de fonctionnalités telles que la télévision interactive, la publicité interactive et ciblée, les jeux, les fonctionnalités DVR (Digital Video Recorder – magnétoscope numérique à disque dur) ainsi que diverses applications destinées au suivi et à la communication avec les consommateurs. Le middleware OpenTV est intégré aux produits de nombreux fournisseurs; il a démontré qu'il était le leader de sa catégorie en termes d'évolutivité et d'adaptabilité.

L'offre Télévision Numérique d'OpenTV se décline en plusieurs lignes de produits qui s'adressent à tous les types de réseaux broadcast classiques ainsi qu'aux réseaux mobiles et sans fil:

- OpenTV Core: les solutions middleware

Elles permettent aux opérateurs de réseaux de gérer la création et la diffusion de services de télévision avancés sur différents modèles de décodeurs et différentes infrastructures réseau.

- OpenTV PVR

Il s'agit d'une plate-forme de gestion permettant aux opérateurs d'offrir des services tels que la programmation d'enregistrements et la gestion locale des contenus télévisés. OpenTV PVR (Personal Video Recorder) fonctionne dans un environnement simple (une pièce, un téléviseur) ou plus complexe dans le cadre de réseaux privés (plusieurs pièces, plusieurs récepteurs).

- Advanced Advertising and Participation Television: les formules avancées de publicité et d'applications participatives pour la télévision

Celles-ci offrent différentes solutions permettant aux opérateurs de gérer et de cibler la diffusion des spots publicitaires, d'en mesurer l'audience et de gérer la facturation. Ces solutions donnent également la possibilité aux téléspectateurs de réaliser des transactions commerciales, d'aller chercher des mises à jour d'informations concernant par exemple les prévisions météo ou les résultats sportifs, et de bénéficier de nombreux services interactifs additionnels.

- Services d'engineering et de consulting

OpenTV peut gérer de bout en bout des projets de lancement de TV numérique ou simplement fournir une assistance sur des projets d'intégration et de développement.



Télévision mobile

Le Groupe Kudelski a pris le leadership du marché de l'accès conditionnel pour la télévision mobile sur DVB-H (Digital Video Broadcasting – Handheld) grâce au déploiement massif des premiers systèmes intégrés avec plusieurs partenaires fournisseurs de technologies de téléphonie mobile.

La télévision sur téléphones mobiles est un marché émergent, mais son démarrage récent laisse présager un fort développement, grâce notamment à la norme DVB-H qui, en combinaison avec des services 2G ou 3G, permet d'obtenir de bien meilleures performances que la technologie UMTS (Universal Mobile Telecommunications Systems) seule.

La norme DVB-H

La norme DVB-H a été créée par l'Institut Européen des Normes de Télécommunication (ETSI) et concerne la diffusion de services de télévision numérique terrestre vers des téléphones et récepteurs portables. La technologie utilisée par les opérateurs diffusant selon cette norme se base sur le spectre DVB terrestre. Le résultat (qualité du signal, des images et du son) est sans comparaison avec la technologie UMTS encore utilisée à ce jour pour la diffusion d'images télévisées sur portables depuis des réseaux cellulaires.

Nagra Mobile – premiers déploiements commerciaux en DVB-H

Lancées en 2005, les solutions Nagra Mobile rencontrent un intérêt croissant dans l'industrie, Elles s'imposent comme référence auprès des opérateurs de réseaux mobiles de premier rang et des partenaires technologiques.

Le Groupe a terminé l'intégration de son système d'accès conditionnel avec les fournisseurs de téléphones mobiles DVB-H, de terminaux non connectés et de cartes SIM. A ce stade initial du développement du marché, Nagra Mobile offre déjà une plate-forme ouverte supportant une très grande variété d'appareils.

En juin 2006, l'opérateur de réseau mobile pionnier, 3 Italia, a lancé le premier service commercial au monde en DVB-H pour la Coupe du Monde de Football. 3 Italia offre les meilleurs contenus italiens provenant de Mediaset, de SKY

Italia et de la RAI. L'opérateur a diffusé l'intégralité des 64 matches de la Coupe du Monde sur téléphones mobiles. Après six mois de service, 250 000 abonnés étaient déjà annoncés.

Egalement en 2006, Telecom Italia TIM, le plus gros opérateur de réseaux mobiles d'Italie, a choisi Nagra Mobile pour son service de télévision mobile DVB-H. S'adressant à ses 26 millions d'abonnés, le service TIM sécurisé par Nagra Mobile a été commercialisé durant l'automne 2006 sous forme d'abonnement.

Début 2007, Nagra Mobile a été sélectionné par Vodafone Italy afin de sécuriser l'accès au contenu de son nouveau service de télévision mobile DVB-H Vodafone SKY TV. Vodafone Italy, le deuxième plus grand opérateur mobile d'Italie, utilise également Nagra Mobile TV pour sécuriser l'accès à 9 chaînes de télévision comprenant notamment Fox 1, Sky Sports et Disney Channel et au service premium qui permet de regarder les matches de football de série A. La solution permet à Vodafone de proposer une large gamme de modèles commerciaux comprenant l'abonnement, le paiement à la séance (pay-per-view) et le paiement à la durée (pay-per-time).

Vodafone est le troisième opérateur à déployer une solution de Mobile TV. A ce jour, les trois premiers opérateurs de télévision sur mobiles – tous en Italie – ont choisi la solution Nagra Mobile pour protéger l'accès à leurs services en DVB-H. L'Italie est ainsi le marché phare dans ce secteur et une référence pour le reste de l'industrie.

En Espagne, le Groupe Kudelski collabore avec l'opérateur abertis telecom pour intégrer sa technologie d'accès conditionnel dans la plate-forme DVB-H et tester ainsi techniquement son offre de télévision sur mobile.

En République Tchèque, l'opérateur de réseaux mobiles T-Mobile, a démarré en octobre 2006 son test de TV Mobile en partenariat avec d'importants acteurs de l'industrie du mobile. Le service est sécurisé par Nagra Mobile.

En Asie, Maxis Communications Bhd, premier opérateur cellulaire de Malaisie, a choisi la solution Nagra Mobile TV pour son projet pilote de télévision mobile en DVB-H pendant trois mois. Le lancement commercial est prévu pour fin 2007.

Aux Etats-Unis, Nagra Mobile a été sélectionné par Hiwire LLC, une division de Aloha Partners (premier propriétaire de spectre hertzien de 700MHz aux Etats-Unis) pour lancer sa plate-forme DVB-H.

CNN/Turner/Time Warner, l'un des premiers fournisseurs de contenus au monde, a acquis une solution Nagra Mobile complète pour développer son offre de télévision sur téléphone mobile en norme DVB-H.

Abilis Systems

Entrée dans le Groupe en 2005, Abilis Systems enrichit les compétences du Groupe Kudelski en télévision mobile. La société est spécialisée dans la conception et le design de puces de technologie inférieure à 90 nanomètres et à basse consommation, particulièrement adaptées aux appareils portables, et en particulier aux téléphones mobiles, mais aussi aux baladeurs numériques vidéo, aux lecteurs DVD portables et aux ordinateurs portables.

Abilis Systems est la première société sans usine de fabrication à proposer une solution de TV numérique mobile en une seule puce, intégrant à la fois le tuner et le démodulateur.

En juillet 2006, Abilis Systems a annoncé un accord de fabrication de ses puces avec IBM Microelectronics, garantissant qualité, volumes et continuité d'approvisionnement. Par ailleurs, en début d'année 2007, Abilis Systems a conclu un partenariat avec CyberLink Corp., un leader de solutions numériques, pour le développement conjoint d'une solution complète et sécurisée de télévision sur mobile qui intègre le système d'accès conditionnel Nagra Mobile.

La puce Abilis – un récepteur TV complet

- La puce Abilis est un récepteur TV complet qui tient dans un boîtier de 9x9 mm.
- Elle utilise un procédé de fabrication CMOS (Complementary Metal Oxyd Semi-conductor) de 90 nanomètres: sachant qu'un cheveu a une taille d'un micron de diamètre, chaque élément de la puce (un transistor) a une taille d'un dixième de celle d'un cheveu.
- La puce compte 40 millions de transistors et autant de connections électriques en cuivre sur 8 couches superposées, répartis dans 4 processeurs embarqués qui travaillent en parallèle.
- Elle reçoit le signal analogique directement de l'antenne et le convertit en un flux vidéo numérique qui peut être lu par un téléviseur, un décodeur ou un PC, mais aussi, grâce à sa faible consommation, par des appareils portables tels que téléphone, clé USB, lecteur multimédia ou autre système de navigation.
- Elle supporte toutes les gammes de fréquences attribuées à la réception TV dans le monde. Contrairement aux solutions provenant d'autres fournisseurs, elle peut être reprogrammée, notamment pour supporter de nouveaux standards.



Le Groupe Kudelski a pris le leadership du marché de l'accès conditionnel pour la télévision mobile sur DVB-H.

Lancées en 2005, les solutions Nagra Mobile rencontrent un intérêt croissant dans l'industrie. Elles s'imposent comme référence auprès des opérateurs de réseaux mobiles de premier rang et des partenaires technologiques.

Télévision sur IP

L'IPTV (Internet Protocol Television – télévision sur Internet) propose sur le téléviseur du consommateur des programmes vidéo via un réseau haut débit passant par la prise du téléphone. Cette technologie rencontre de plus en plus de succès, car, utilisant une infrastructure existante, elle ne nécessite pas de coûteux déploiements de la part des opérateurs.

A ce jour, entre 4 et 5 millions d'abonnés IPTV sont déployés dans le monde par différents opérateurs. Les seuils d'entrée sur le marché IPTV sont moins élevés que dans le secteur traditionnel broadcast car l'infrastructure technologique est plus simple à mettre en place pour un opérateur; ce marché se développe par conséquent de manière très fragmentée.

NagraIP et Quative IPTV Service Platform

Le Groupe Kudelski est présent sur le marché IPTV depuis plus de trois ans avec les solutions de contrôle d'accès NagraIP qui équipent déjà d'importants opérateurs en Europe et aux Etats-Unis. Afin de renforcer ses compétences dans le domaine, le Groupe a créé en 2005 la société Quative Limited, basée au Royaume-Uni. Réunissant une vingtaine d'experts pionniers dans le domaine de l'IPTV, Quative est dédiée au développement et à la commercialisation de la prochaine génération de plate-forme pour la diffusion de services IPTV. Elle fournit également un service d'intégration pour des solutions IPTV complètes.

En mars 2006, Quative a présenté à la NAB la première version de sa plate-forme Quative IPTV Service Platform (QSP). Celle-ci permet aux opérateurs et aux fournisseurs de services de déployer une offre de services IPTV sur les décodeurs en maîtrisant tous les aspects de l'offre, du graphisme aux applications en passant par la navigation. QSP est pré-intégrée avec le système de protection de contenu NagraIP et le système de gestion de contenu et de DRM (Digital Rights Management) Lysis de Nagravision. Ouverte et modulable, elle est indépendante des fabricants de décodeurs et des fournisseurs d'infrastructures.

En parallèle, Quative a lancé Quative Reference Application Suite, une suite d'applications de base dédiées à l'IPTV comprenant un guide des programmes électronique pour le DVR et la TV à la demande, la vidéo à la demande, le contrôle parental, la messagerie et l'e-mail. Ces applications bénéficient d'une qualité et d'une richesse graphique de haut niveau.

Afin de fournir un service optimal et d'être paré pour son développement futur, Quative ouvrira en début 2007 un centre Service clients près de Cardiff, son siège actuel étant situé près de l'aéroport de Londres Heathrow.

Succès commercial des solutions IPTV

Après les déploiements réalisés auprès de neuf Telecom (France), Jazztel (Espagne), ish (Allemagne) et PanAmSat (Etats-Unis), de nouveaux opérateurs ont fait confiance aux solutions IPTV du Groupe Kudelski en 2006.

En Allemagne, HanseNet, une filiale de Telecom Italia et l'un des opérateurs télécoms en plus forte croissance en Allemagne, a choisi Nagravision pour sécuriser «Alice», son bouquet de télévision numérique payante sur réseau à large bande ainsi que son offre de vidéo à la demande. NagraIP offre à HanseNet une plate-forme sécurisée pour la diffusion de plus d'une centaine de chaînes gratuites et payantes «premium» de télévision numérique sur DSL à large bande. Ces services ont été introduits avant la Coupe du Monde de Football 2006. Il s'agit du premier déploiement commercial IPTV en Allemagne. Cet accord confirme la forte présence de Nagravision sur le marché allemand.

La solution Lysis Content Management System, qui intervient dans les solutions de télévision sur mobiles, s'intègre également dans les plates-formes IPTV. A titre d'exemple, Club Internet, leader du marché IPTV en France, a choisi ce système pour son nouveau service de vidéo à la demande.

Aux Etats-Unis, le Groupe a signé un nouveau contrat avec IPTV Americas pour le lancement du premier service IPTV sur MPEG-4 AVC d'Amérique Latine. IPTV Americas fournira une plate-forme de tête de réseau destinée aux opérateurs télécoms et supportant des services de téléphonie, Internet et de télévision. Cette plate-forme utilise le vaste réseau en fibre optique déployé par l'opérateur à travers toute l'Amérique Latine.



MENU
ESC

- All Channels
- Subscribed
- My Top Ten
- Anne's Favorite
- Dad's Favorite
- Mom's Favorite
- Ben's Favorite
- Sports Channels
- News Channels
- Movie Channels
- Kids Channels

- 8 ABC
- 9 AXN
- 10 CINEMAX

Lost in Translation
Director: Sofia Coppola
A movie star with a sense of emptiness, and a neglected newlywed meet up as strangers in Tokyo and form an unlikely bond.
Drama / Comedy 120 min
Next Event 10:30

8990
Next Event Ford Fiesta

Quantum

SmarDTV

Suite à l'acquisition annoncée en avril 2006 de la division DTV (Télévision numérique) de SCM Microsystems, le Groupe Kudelski a fondé SmarDTV, une entité détenue à part entière par le Groupe et fournissant des solutions amovibles de sécurité pour les appareils numériques. Les produits SmarDTV permettent l'accès hautement sécurisé à une vaste palette de contenus de Pay-TV, de manière fixe ou mobile.

SmarDTV, dont le siège est à Cheseaux-sur-Lausanne, emploie près de 60 collaborateurs. La société possède des filiales en France, en Allemagne et à Singapour.

La principale ligne de produits de SmarDTV est composée de modules d'accès conditionnel (CAM – Conditional Access Modules) répondant aux normalisations DVB-CI (Digital Video Broadcasting – Common Interface) et OpenCable CableCards. Une seconde ligne de produits consiste en des circuits électroniques de type ASICS (Application Specific Integrated Circuits) destinés aux appareils de télévision numériques nécessitant des extensions d'accès normalisées pour la télévision payante. Enfin, une troisième ligne de produits est composée d'outils permettant aux industriels d'effectuer des tests de conformité avec les normes utilisées dans les autres lignes de produits.

Ces solutions renforcent la capacité du Groupe Kudelski à fournir des solutions technologiques optimales destinées au marché grand public de la télévision numérique.

Les modules d'accès conditionnel

SmarDTV développe et commercialise des modules amovibles DVB-CI pour l'Europe et CableCards pour les USA et la Corée destinés principalement aux téléviseurs à réception numérique. Le Groupe Kudelski se positionne comme un leader mondial de cette activité, qui est complémentaire aux solutions de contrôle d'accès.

SmarDTV produit des modules hautement sécurisés qui fonctionnent avec les systèmes d'accès conditionnel provenant de l'ensemble des fournisseurs du marché. La société fournit également aux fabricants d'appareils des puces CIMaX permettant de contrôler l'élément Common Interface et de gérer l'accès aux produits CableCard et DVB.

En 2007, SmarDTV introduira sur le marché une nouvelle ligne de produits s'adressant spécifiquement aux plates-formes PC. Ces modules amovibles sécurisés permettront la réception de contenus payants sur les ordinateurs. SmarDTV collabore dans ce domaine avec les principaux opérateurs de télévision numérique afin d'étendre de manière sécurisée l'accès aux services de télévision à péage depuis les ordinateurs personnels. Ceux-ci deviennent des terminaux de consommation média fixes et portables de plus en plus attractifs, mais de nombreux défis doivent encore être relevés en termes de protection de contenus.

Un rôle actif dans les consortiums de standardisation internationaux

Depuis plusieurs années, des consortiums de standardisation composés d'acteurs majeurs de l'industrie travaillent au développement de la télévision numérique. L'un des objectifs de ces initiatives consiste à promouvoir l'utilisation de standards dans la fabrication des équipements de réception TV afin de simplifier la vie des consommateurs. A ce jour, les réalisations les plus importantes en matière de standards d'architecture ouverte émanent de l'organisation européenne Digital Video Broadcasting et de l'organisation américaine OpenCable.

SmarDTV est actif au sein de ces consortiums depuis plusieurs années et a contribué de manière significative au développement des spécifications techniques pour les récepteurs et décodeurs numériques banalisés. SmarDTV est notamment co-auteur des spécifications pour les modules CableCards d'OpenCable et a contribué au développement de la norme DVB-CI.



CW

- SHOWBIZ/HEALTH
- SPORTS
- TECH/SCIENCE
- BUSINESS NEWS
- US WORLD NEWS
- TOP STORIES
- WHAT'S ON
- QUICK VOTE
- FULL SCREEN
- DISH HOME
- EXIT

STRATEGY
CN PRIVACY ON



EW review: 'Poseidon' is mostly upsi

- SPORTS
- TECH/SCIENCE
- BUSINESS NEWS
- US WORLD NEWS

Evolutions du CAS «broadcast»

En parallèle aux développements de nouvelles technologies et de nouvelles lignes de produits, le Groupe a poursuivi un travail intense sur la prochaine génération de solutions de sécurité avancées et personnalisables permettant de protéger la distribution de contenus électroniques. Durant l'année 2006, le Groupe a maintenu de forts investissements en R&D afin d'améliorer encore l'architecture de son système d'accès conditionnel, notamment sur le plan de la sécurité.

Les différents événements de piratage sur les solutions de DRM et CAS (Conditional Access System) vécus par les acteurs de la sécurité témoignent une fois de plus de la nécessité de disposer d'une technologie de pointe. Au cours des quinze dernières années, le Groupe a livré des solutions de sécurisation établissant des records de durée. Dans son effort d'amélioration continue, il a réalisé d'importants investissements tant au niveau des technologies que dans le renforcement des équipes de développement.

Ces efforts portent aujourd'hui leurs fruits. Nagravision a développé plusieurs nouvelles générations d'accès conditionnel qui comprennent de nouvelles fonctionnalités élargissant encore les possibilités du système et donnant aux opérateurs davantage de flexibilité.

Ces solutions sont équipées de technologies basées sur une nouvelle série de concepts de sécurité individualisables. L'intérêt de ces concepts réside dans leur indépendance des lignes de produits: intégrés dans la nouvelle version d'accès conditionnel, ils peuvent également l'être dans les lignes de produits existantes.

Solutions Push VOD/DVR

Le Groupe Kudelski a déployé avec succès ses premières solutions Nagra Push VOD (Video On Demand) en 2005, entre autres sur la plate-forme MovieBeam aux Etats-Unis et auprès de l'opérateur allemand Premiere.

Cette solution s'est développée et enrichie au cours de l'année 2006. Le Groupe est ainsi en mesure d'offrir une solution complète clé en main réunissant les éléments suivants:

- NagraGuide – une suite d'applications interactives développée par Nagravision sur la plate-forme middleware OpenTV intégrant les fonctionnalités TV numérique et Push VOD;
- les composants VOD de Lysis, OpenTV et Nagravision;
- un nouveau décodeur prêt à recevoir la haute définition.

NagraGuide

NagraGuide a été développé par Nagravision en 2006. Il s'agit d'une suite d'applications de télévision interactive qui constituent un pas de plus vers une expérience TV plus riche et plus conviviale offerte aux utilisateurs. NagraGuide comprend un portail interactif, une mosaïque vidéo et un guide des programmes proposés en une offre globale entièrement intégrée avec les dernières technologies de contrôle d'accès de Nagravision.

Fonctionnant sur la plate-forme middleware d'OpenTV, NagraGuide est déployé auprès de nombreux opérateurs.

Télévision haute définition

L'année 2006 est marquée par l'accélération des déploiements de télévision en haute définition. Avec cette technologie, les besoins en matière de sécurisation sont encore plus élevés, notamment au niveau de la protection des contenus stockés. Les solutions Nagravision protègent ces contenus dans le cadre des applications de DVR et de VOD. Nagravision développe également des EPG (Electronic Program Guide – guide des programmes électronique) et des applications interactives dimensionnées pour la télévision haute définition.

Câble numérique

Europe

Le taux de pénétration du numérique dans le secteur du câble est relativement faible et laisse par conséquent entrevoir un fort potentiel de développement. En Europe, la baisse des coûts des investissements, notamment au niveau des décodeurs, accélère le passage au tout numérique des câblo-opérateurs qui désirent offrir davantage de programmes TV et surtout davantage d'interactivité à leurs abonnés. Seul le numérique permet en effet le déploiement de chaînes en haute définition et des applications de vidéo à la demande.

En début d'année 2007, YPSO/Numéricâble, le numéro 1 du câble à large bande en France, en Belgique et au Luxembourg, a choisi le Groupe Kudelski pour le lancement de son service de VOD et de télévision interactive. Le Groupe Kudelski apporte la globalité de son offre produits et introduit la VOD d'un seul bloc dans l'infrastructure existante d'YPSO/Numéricâble.

En Allemagne, Kabel Deutschland GmbH (KDG) a lancé son nouveau service de câble numérique basique (basic encryption) en avril 2006. Les options attractives proposées aux abonnés analogiques, tant au niveau de la variété des services que du prix, devraient encourager les souscriptions à la nouvelle offre numérique. A fin 2006, KDG comptait déjà 500 000 nouveaux abonnés en pay TV numérique. Le réseau analogique de KDG compte près de 10 millions de foyers connectés.

La télévision de masse à accès contrôlé

Le déploiement en «basic encryption» réalisé par KDG laisse apparaître l'émergence de la télévision numérique de masse à accès contrôlé, en parallèle au développement de la télévision numérique de type «premium». Il s'agit d'une importante évolution qui fait passer la télévision numérique d'un marché de niche à un marché de masse, touchant la totalité des téléspectateurs. Ce secteur devrait représenter un important facteur de croissance du Groupe Kudelski à l'avenir.

Au Royaume-Uni, deux clients du Groupe Kudelski, ntl Incorporated et Telewest Global Inc., ont finalisé leur fusion en mars 2006. La plate-forme réunie est le plus important fournisseur de services de «triple play» du Royaume-Uni. Avec l'acquisition de Virgin Mobile réalisée en juillet 2006, ntl: Telewest est devenu le premier opérateur à proposer des services de «quadruple play» aux consommateurs comprenant la télévision numérique, l'accès à internet et la téléphonie fixe et mobile.

L'opérateur paneuropéen UPC Broadband (filiale de l'opérateur câble international UGC – UnitedGlobalCom, Inc.), a démarré avec succès en 2006 la conversion vers le numérique de son réseau analogique câblé hollandais en utilisant la technologie de contrôle d'accès et de protection de contenu Nagravision. UPC a par ailleurs procédé en cours d'exercice à l'acquisition du câblo-opérateur suisse Cablecom, ainsi que des opérateurs irlandais NTL Ireland et Chorus. Ces opérateurs utilisent tous la technologie de contrôle d'accès Nagravision pour sécuriser leurs services de pay TV.

En Suisse, marché domestique du Groupe, Naxoo a acquis un système complet clé en main pour la diffusion de ses bouquets «tout numérique» comprenant plus de 190 chaînes de télévision (dont le bouquet Canal+) et des exclusivités cinématographiques et sportives. La plate-forme a rencontré un vif succès auprès du public.

Cablecom, autre client suisse du Groupe Kudelski, a connu une bonne année 2006 grâce notamment au succès de sa nouvelle offre de télévision numérique. L'opérateur propose des services de «triple play» comprenant l'accès à internet à haut débit, la téléphonie sur câble numérique et des bouquets de chaînes de télévision numérique. Le nombre de ses abonnés numériques a augmenté de 36% en 2006. Cablecom a accès à 73% des foyers suisses.

En Belgique, l'opérateur Telenet, qui a lancé des services de câble numérique sécurisés par Nagravision dans le cadre de son offre «triple play», continue à bien se développer et compte désormais plus de 250 000 abonnés. Un résultat réjouissant si l'on considère que Telenet n'opère que dans les Flandres.

En début d'année 2007, INDI, la plate-forme de télévision numérique des quatre câblo-opérateurs flamands (Interlectra, Integan, PBE and WVEM) a choisi Nagravision pour contrôler l'accès à ses services et lancer des chaînes interactives en haute définition et des services DVR. INDI dessert un tiers du marché flamand, soit 800 000 foyers en Belgique.

Au Portugal, TV Cabo, client de longue date du Groupe Kudelski, a commencé à migrer vers le numérique l'ensemble de ses abonnés au câble.

Asie

La région Asie/Pacifique a connu une forte croissance durant l'année 2006. Les collaborateurs du Groupe Kudelski gèrent l'importante base de clients du Groupe dans cette région depuis le siège à Singapour et les bureaux régionaux à Hong Kong, Shanghai et Pékin.

En Chine, sous l'impulsion du gouvernement, les câblo-opérateurs accélèrent leur transition vers la technologie numérique. D'importants déploiements de cartes ont ainsi été réalisés par les clients du Groupe Kudelski: Beijing Gehua CA TV Network Co Ltd (BGCTV, région de Pékin) et Oriental Cable Network (OCN – région de Shanghai). Il en est résulté une année record en termes de vente de cartes.

Sur le plan technologique, l'industrie a manifesté beaucoup d'intérêt pour le produit «Basic Access» annoncé par Nagravision. Il s'agit d'une technologie intégrée dans les décodeurs permettant de donner accès à un bouquet numérique de base tout en contenant la possibilité d'évoluer vers des contenus de pay TV premium.

En Corée, C&M Co. Ltd et Qrix Communications, Inc. ont démarré durant le dernier trimestre 2006 un déploiement important des modules CableCards développés par SmarDTV selon la norme OpenCable et destinés spécialement au marché coréen. D'importants volumes de cartes sont prévus pour 2007.

A Singapour, l'opérateur multimédia StarHub Cable Vision poursuit sa migration vers le numérique à une vitesse record. Il est le seul opérateur du pays à fournir des services de communication, de divertissement et d'information sur réseaux fixes, mobiles, câble et Internet. En 2006, StarHub a été le premier opérateur en Asie à commercialiser une solution DVR et à diffuser des programmes en haute définition; des déploiements réalisés pour la Coupe du Monde de Football.

Amérique Latine

GTD, un opérateur télécoms au Chili, a choisi une solution clé en main du Groupe Kudelski, comprenant l'accès conditionnel, l'interface utilisateur et le middleware. A l'instar d'autres opérateurs dans cette partie du monde, GTD a préféré Nagravision en raison de sa capacité à livrer une suite de solutions éprouvées et pré-intégrées permettant un déploiement rapide et fiable.

Au Brésil, l'opérateur TVA (Groupe Abril) a lancé une nouvelle plate-forme à coût avantageux pour faciliter la migration de sa base analogique à Rio vers le numérique. TVA a également lancé des services DVR. Net Serviços (Groupe Globo) a quant à lui poursuivi la migration de sa base analogique vers le numérique.



Back Home Exit

Mercedes-Benz

WE STARTED WITH A
BLANK PAGE
AND ADDED OVER A CENTURY
OF KNOWLEDGE.
THE ALL-NEW 2006 M-CLASS.



Learn more about the exciting 2006 M-Class here. See It In Action

First Look Contact a Dealer Experience It

Télévision directe par satellite

Europe

L'opérateur SES ASTRA, une filiale de SES Global et premier opérateur satellite en Europe, qui a choisi le système d'accès conditionnel Nagravision pour la commercialisation de sa nouvelle infrastructure de télévision numérique en Allemagne, prévoit le lancement de cette plate-forme durant l'année 2007. Celle-ci permettra aux opérateurs participants de mettre en œuvre des services TV à valeur ajoutée tels que des programmes en pay-per-view (paiement à la séance) ou en vidéo presque à la demande ainsi que des applications interactives.

En France, le Groupe Canal+, qui compte environ 8 millions d'abonnés et utilise de longue date les technologies de contrôle d'accès du Groupe Kudelski, a racheté en 2006 l'opérateur TPS (1,3 million d'abonnés), devenant de ce fait l'un des plus importants opérateurs d'Europe. Canal+ sert par ailleurs en France encore quelque 2,5 millions d'abonnés analogiques qui sont en passe d'être migrés vers le numérique. L'année 2006 marque pour le Groupe Canal+ un retour à l'innovation technologique. L'opérateur a en effet mis sur le marché toute une gamme de nouveaux appareils comprenant un décodeur HD et des décodeurs hybrides satellite/TNT et analogique/TNT.

L'un des plus importants opérateurs de réseaux câblés et de services Internet d'Europe de l'Est, RCS&RDS, dont les services satellite DTH DigiTV sont diffusés en Roumanie, Hongrie, Slovaquie, République Tchèque et Serbie, a signé en 2006 un contrat pour la mise à jour de ses systèmes actuels d'accès conditionnel et de gestion des abonnés Nagravision. Cet accord, qui prévoit la livraison de 2 millions de cartes à puce sur 24 mois – dont un million livré en 2006 – permettra à RCS de développer ses activités et d'élargir son offre DTH avec de nouveaux services. Le nombre des abonnés à l'offre DTH de l'opérateur a connu une très forte progression en 2006, atteignant 1,2 million à la fin de l'année.

En Pologne, l'opérateur Cyfrowy Polsat, client de longue date du Groupe Kudelski, a progressé de manière très positive en 2006, franchissant le cap du million d'abonnés. Polsat, qui a déployé ses premiers décodeurs équipés d'un disque dur en 2006, prévoit d'enrichir son offre durant l'année 2007, en lançant notamment plusieurs chaînes en haute définition. Bonne progression également chez Cyfra+ qui a lancé une offre haute définition en 2006.

Le Groupe Kudelski détient une bonne position sur les marchés de la péninsule ibérique avec d'importants opérateurs parmi ses clients, comprenant entre autres l'opérateur de télécommunications sur réseaux fibre optique de Galice R, qui a choisi Nagravision en 2006 pour sécuriser ses nouveaux services de télévision numérique et les clients de longue date du Groupe Digital+ et Euskaltel en Espagne.

Amériques

DISH Network, l'opérateur satellite d'EchoStar Corporation, a atteint 13 millions d'abonnés à fin 2006 avec, dans une grande majorité des cas, plusieurs cartes par abonné. EchoStar a lancé son 10^e satellite en février 2006.

La croissance de DISH Network est le résultat de plusieurs éléments:

- le succès du DVR dont les ventes ont atteint 4,6 millions d'unités en 2006;
- le lancement de deux nouveaux DVR;
- l'extension constante de la plate-forme VOD de DISH Network, sécurisée par les technologies du Groupe Kudelski;
- la plus vaste offre haute définition des Etats-Unis avec 30 chaînes de ce type;
- un service Internet à large bande et à haut débit par satellite;
- une offre comprenant plus de 3 100 chaînes.

BellExpressVu, le plus grand opérateur de télévision par satellite du Canada, affiche plus de 1,8 million d'abonnés à fin 2006 avec, également, plusieurs cartes par abonné.

Telefonica a choisi Nagravision comme fournisseur de solution d'accès conditionnel pour ses opérations DTH en Amérique Latine. Afin de garantir une introduction rapide sur le marché, Telefonica a choisi Nagravision comme intégrateur global de sa plate-forme. L'approche multi-marché de la solution Nagravision permettra à l'opérateur de déployer une offre visant de multiples pays dans toute l'Amérique Latine.

Asie

En Malaisie, l'opérateur satellite Astro All Asia Networks, l'une des plus importantes plates-formes de télévision numérique en Asie, continue d'élargir son offre en déployant des services DVR avancés sécurisés par Nagravision. Le bouquet numérique Astro comprend 55 chaînes diffusées à 1,93 million d'abonnés, représentant 35% des foyers équipés de téléviseurs dans le pays.

Télévision numérique terrestre (TNT)

Le Groupe Kudelski occupe une très forte position sur le marché numérique terrestre en Italie, grâce au système livré en 2005 à Mediaset, l'un des plus grands groupes de médias au monde. De plus, l'opérateur a été le premier à adopter les cartes à prépaiement pour proposer aux consommateurs un accès très flexible à ses programmes. L'offre football de Mediaset a remporté un énorme succès. Les cartes à prépaiement donnent aujourd'hui accès à une offre plus étendue comprenant notamment des films et du sport.

En 2006, le Groupe a continué à renforcer son leadership sur ce marché en signant un accord avec Espansione TV. Cet opérateur diffusera des services de pay-per-view sur la plate-forme TNT italienne avec la solution d'accès conditionnel Nagravision. Ces services utiliseront le business model éprouvé de Nagravision permettant l'accès sécurisé et anonyme à des contenus sélectifs grâce à des cartes à puce prépayées.

TopUp TV, l'opérateur anglais de télévision numérique terrestre payante et sécurisée par Nagravision, élargit son offre avec TopUp TV Anytime, le premier service DVR sur la TNT. L'accord de TopUp TV avec Setanta pour la diffusion d'une chaîne de sport avec des matches de la première ligue de football renforce les perspectives de croissance de l'opérateur pour 2007.

En France, le Groupe Kudelski sécurise un bouquet de chaînes payantes TNT du Groupe Canal+ lancé en octobre 2005.

NagraID

Cette société fabrique et personnalise les cartes destinées aux applications télévision et accès public du Groupe Kudelski. Elle répond également aux besoins de clients extérieurs au Groupe.

NagraID possède un savoir-faire unique en matière de laminage à froid de cartes à puce, une technologie brevetée nommée NagraLAM qui permet l'encartage industriel de composants électroniques sophistiqués tels que batteries, écrans LCD, LED, etc.

En 2006, NagraID a obtenu la certification EMV (EuroPay, MasterCard et Visa) qui autorise la production et la personnalisation des cartes de débit et de crédit. Le fait de disposer d'un site de production répondant aux plus hautes exigences sécuritaires permet à NagraID de se profiler dans de nouveaux secteurs, en particulier le domaine bancaire et gouvernemental.

A fin 2006, NagraID a signé un contrat de trois ans avec Credit Suisse pour la personnalisation des cartes Maestro en Suisse. La société réalise également d'autres projets pour le compte de sociétés suisses et internationales, par exemple pour la production de cartes d'identité.

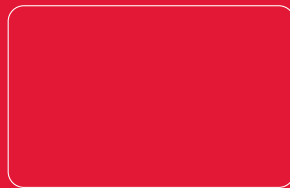
Les compétences éprouvées de NagraID en matière d'intégration de modules et de puces électroniques dans les cartes ont conduit cette filiale à contribuer au succès naissant de la DisplayCard. Ce produit, conçu au format d'une carte à puce ISO, permet une gestion dynamique de la sécurité. Pour s'authentifier, l'utilisateur appuie sur un bouton intégré à carte: un mot de passe créé dynamiquement s'affiche alors sous la forme d'un numéro sur écran LCD. Un nouveau mot de passe est calculé à chaque pression sur le bouton. Afin d'accéder à des services en ligne, l'utilisateur doit taper ce mot de passe ainsi que son identifiant sur son ordinateur. Cette solution permet de combiner les normes bancaires EMV et les solutions graphiques sécuritaires prescrites par les instituts bancaires.

En 2006, NagraID a conclu un contrat exclusif avec la société américaine Innovative Card Technologies Inc. pour la fabrication des cartes DisplayCard basées sur la technologie InCard (affichage LCD). Ces cartes sont destinées à la sécurisation des transactions bancaires en ligne et de commerce électronique, ainsi qu'à la sécurité de l'accès aux données.

Utilisant les processus de fabrication de NagraID, Innovative Card Technologies sera la seule société au monde à produire en masse une carte certifiée ISO avec un affichage à cristaux liquides intégré.

Accès public

Croissance et rentabilité en forte augmentation



Accès public

Le bilan de l'année 2006 s'avère historique pour l'entité Nagra Public Access qui affiche une croissance de 14,7% et une marge EBIT en progression d'un chiffre négatif à 9%. La division recueille les fruits de ses efforts au niveau des mesures de restructuration de sa palette de produits et du programme d'optimisation opérationnelle mis en place ces deux dernières années.

SkiData

Résultats 2006 historiques

SkiData, qui fêtera ses 30 ans d'existence en 2007, a réalisé en 2006 les meilleurs résultats de son histoire.

En Amérique du Nord, SkiData a connu une croissance de plus de 41% de son chiffre d'affaires. Grâce à l'extension de son réseau de distributeurs, SkiData est parvenue à établir une forte présence sur ce marché où ses marques et ses produits jouissent désormais d'une bonne reconnaissance, en particulier dans les systèmes de parking.

Dans la région Asie/Pacifique, le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 66%, avec en particulier deux projets phares en Corée du Sud et en Australie. En Inde, SkiData a établi une structure par l'intermédiaire d'un partenariat afin de se développer sur ce marché prometteur.

D'importants projets dans la région Moyen-Orient/Afrique ont conduit à l'ouverture anticipée d'un nouveau bureau régional SkiData à Dubai.

En Europe, SkiData a poursuivi une croissance soutenue grâce aux développements réalisés sur des marchés clés en Europe de l'Est, et plus particulièrement en Pologne et en Russie.

Nouvelle stratégie produits

SkiData a revu son positionnement en 2006: d'une société vendant des produits destinés à des segments spécifiques, elle vise à devenir un fournisseur de solutions «All Access» s'adressant à un marché mondial.

Cette nouvelle stratégie s'est traduite par d'importants changements technologiques. Une plate-forme commune à toutes les applications est en développement afin de réaliser une migration progressive du portefeuille vertical de produits vers une architecture horizontale. Par l'intermédiaire de deux interfaces, cette plate-forme gère à distance les systèmes installés sur le terrain (portiques, tourniquets, etc.) d'une part et de l'autre les applications externes telles que les caisses, les centrales d'appel, les sites web. Sur la base de cette plate-forme, SkiData propose des systèmes spécifiques à certaines applications, ou transversaux à plusieurs segments.

La plate-forme comporte en outre un système de gestion à distance des applications. Ce système permet de réaliser une maintenance préventive active en détectant les problèmes le plus en amont possible. Ce nouveau développement logiciel permet de réduire sensiblement les coûts opérationnels tout en améliorant le service client, les temps d'intervention et de maintenance.

Afin de marquer plus visiblement le tournant opéré dans sa philosophie, SkiData a intégralement revu son identité institutionnelle, arborant un nouveau logo et une nouvelle ligne graphique et visuelle dont bénéficient les nouveaux produits.

Succès de la nouvelle génération de systèmes

Les nouvelles générations de produits ont remporté un vif succès durant l'année 2006. Dans le secteur des parkings, les systèmes fonctionnant en réseau et contrôlés à distance ont remporté l'adhésion des opérateurs, de même que les caisses permettant le paiement par carte de crédit.

Au niveau des systèmes pour le ski, la plate-forme Freemotion est un autre exemple de ce succès: dès son lancement commercial, plus de 500 unités Freemotion ont été vendues en quelques semaines. Ce succès s'explique par les avantages de ces portiques: ceux-ci restent ouverts tant que le système n'a pas détecté le passage d'un utilisateur sans forfait valide. Le flux des skieurs devient ainsi plus rapide.



Système Freemotion



Parking de l'aéroport de Hong Kong

Contrôle des coûts optimisé

SkiData a fortement optimisé le contrôle des coûts en 2006, grâce à un recentrage de son portefeuille de produits, aux évolutions technologiques ainsi qu'à une meilleure gestion de la logistique. Ces mesures ont permis d'améliorer de manière sensible le service aux clients.

Les activités de stockage et d'entreposage ont été soustraitées, participant aussi à une réduction des coûts et à l'optimisation des délais de livraison. Le service «Next-Day Delivery» (livraison le lendemain) a été créé, garantissant aux distributeurs et aux filiales régionales la livraison de pièces détachées dans les 24 heures, partout dans le monde.

Leader en parkings d'aéroports

SkiData est un leader mondial dans le segment des parkings d'aéroport avec notamment des systèmes installés aux aéroports de Hong Kong (Chine), Melbourne (Australie), Bergame (Italie), Londres-Heathrow (Grande-Bretagne), Glasgow (Ecosse), Munich (Allemagne), Lille (France), Zurich-Unique (Suisse), Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas), ainsi que de plusieurs villes en Amérique du Nord.

Segment Car Access

Ce segment a réalisé un excellent exercice 2006. La nouvelle solution Shop&Go a été accueillie favorablement et plusieurs installations ont déjà été réalisées. Grâce à des scanners reliés aux caisses enregistreuses des magasins, les tickets de parking peuvent être lus et validés lors du paiement d'achats, évitant ainsi au consommateur le passage aux caisses du parking. Le système permet aux commerçants et aux opérateurs de parkings d'offrir des avantages aux clients: parking gratuit dès l'achat de produits, première heure gratuite, etc.

SkiData propose également à ses clients de nouveaux services comprenant le stockage et l'archivage centralisés des données ainsi que des outils d'analyse (Data Warehouse) et des fonctionnalités de maintenance et de mise à jour logicielle à distance (RemCo – Remote Control).

Aéroports

Le segment Aéroports a bénéficié des innovations technologiques de SkiData qui répondent aux besoins des opérateurs de parking. Ceux-ci requièrent toujours plus fréquemment des solutions qui permettent d'intégrer les modes de paiement (tels que cartes de crédit) les plus répandus dans la région concernée tout en garantissant un confort optimal pour les usagers.

En 2006, l'aéroport de Hong Kong a confié à SkiData l'équipement de tous ses parkings. Le site de l'aéroport «SkyCity» comprend des parcs d'affaires, des hôtels, des centres commerciaux ainsi que des stations de ferry et de train. Le contrat comprend non seulement les parkings «passagers» mais également le AsiaWorldExpo, un centre d'exposition international et le SkyPlaza, un complexe commercial et d'affaires. Tous ces systèmes, qui sont contrôlés de manière centralisée, fonctionnent avec les cartes de paiement les plus courantes dans cette région telles que la carte Octopus et la carte VEP (Visa Express Payment).

En Europe, l'aéroport de Munich, client de SkiData depuis plus de quinze ans, a fait à nouveau confiance à l'entreprise en choisissant sa toute dernière technologie d'accès pour le renouvellement de ses installations de parking. SkiData bénéficie d'une forte présence en Allemagne, un marché historiquement dominé par les fournisseurs nationaux.

Centres commerciaux et site culturels

En Australie, avec son partenaire Wilson Parking, SkiData a gagné un contrat pour l'installation de systèmes de parking pour six centres commerciaux à Canberra, Melbourne et Sydney. Ce contrat signé avec le Groupe Westfield, le plus grand propriétaire au monde de centres commerciaux, est le plus important jamais conclu dans ce domaine en Australie. SkiData a équipé ces parkings avec sa nouvelle solution Easy.Cash et un système centralisé de gestion et de maintenance basé à Melbourne.

Aux Etats-Unis, SkiData poursuit sa progression à un rythme soutenu avec de nombreux systèmes déployés dans l'ensemble du pays. Dans le domaine des parkings, on relèvera l'installation de solutions d'accès pour les sites du prestigieux New York Philharmonic ainsi que pour un complexe commercial et hôtelier à Baltimore (Maryland).

En France, Vinci Park, le plus important opérateur de parkings du pays, a confié à SkiData la réalisation de plusieurs projets de parkings à Paris dans la zone des Champs-Élysées. Le second opérateur du pays, Epolia, a également choisi SkiData pour le parking du Musée du Louvre.

SkiData a bien progressé sur des marchés clés d'Europe de l'Est avec notamment une première installation de parking en Pologne pour le Zlote Tarasy, un important centre commercial, d'affaires et de loisirs à Varsovie. En Russie, c'est l'hôtel Ritz Carlton situé sur la Place Rouge qui s'est équipé d'une solution de parking SkiData.



Segment People Access

Après le système d'accès Freemotion pour le ski, SkiData a introduit sur le marché un nouveau lecteur appelé People.Gate. Ce lecteur est basé sur l'architecture et la philosophie de la plate-forme All Access. Il constitue un autre exemple de la nouvelle approche produits de SkiData grâce à laquelle les technologies développées pour un segment particulier sont utilisées pour innover dans d'autres segments. Ce nouveau lecteur est conçu de manière très modulaire et plusieurs éléments optionnels tels que le contrôle biométrique peuvent venir s'ajouter selon le désir des opérateurs.

La solution Handshake, destinée à gérer d'importants flux de personnes et déjà utilisée dans de nombreux stades dans le monde, connaît un succès grandissant; une réussite due à sa capacité à s'interfacer aisément avec des systèmes de billetterie tiers, ainsi qu'à ses fonctionnalités de gestion et de suivi des visiteurs.

Les systèmes de billetterie sur téléphone mobile ont également séduit les opérateurs, aussi bien dans le domaine des stades et des centres de loisirs que dans les stations de ski.

D'autres innovations technologiques, notamment les cartes d'accès touristiques pour une destination, illustrent la dynamique de SkiData en termes de produits.

Stades et arènes

En Europe, le secteur Stades a été particulièrement stimulé en 2006 par la Coupe du Monde de Football. Les installations réalisées par SkiData auprès de plusieurs stades allemands (Munich, Stuttgart, Kaiserslautern et Hambourg) ont suscité l'intérêt de nombreux autres clubs. Plusieurs nouvelles affaires ont ainsi été signées en 2006, avec notamment des clubs européens de première ligue de football au Royaume-Uni (Manchester United, Coventry City, Aberdeen, Everton), en Norvège (Ullevall), en France (FC Nantes) et en Italie (Lecce, Bergame, Naples, Mantoue). D'autres projets sont également en discussion pour 2007.

En Italie, où SkiData détient une forte position sur le segment Stades, les nouvelles mesures sécuritaires imposées par le gouvernement en début d'année 2007 conduiront de nombreuses organisations à revoir leurs installations et notamment leur système de contrôle d'accès physique. Plusieurs projets sont en discussion.

Un système a également été installé pour gérer l'accès des visiteurs à l'hippodrome d'Ascot en Angleterre.

En Amérique du Nord, SkiData a été choisi pour l'installation d'un système d'accès sans contact pour les sites qui accueilleront les matches du Hawaï Winter Baseball, un événement prestigieux aux Etats-Unis. Il s'agit d'une solution intégrée utilisant les lecteurs People.Gate et pouvant lire les cartes basées sur la technologie FeliCa de Sony très répandue en Asie. Du côté des stades, les systèmes d'accès électroniques ne sont pas encore très courants en Amérique du Nord, et ce projet représente une référence et une vitrine susceptibles de créer des points d'entrée sur ce marché.

Toujours aux Etats-Unis, SkiData équipera le site du Houston Ballet (Texas) d'une solution Handshake.

Ski

L'année 2006 marque l'arrivée de SkiData sur le marché sud-coréen avec une solution de gestion d'accès pour Kangwon Land, un vaste complexe comprenant une station de ski, des hôtels, des casinos et des parcs à thème. SkiData fournit une solution s'intégrant avec les systèmes déjà installés aux points de vente et permettant de gérer l'accès à toutes les activités offertes sur le site. Kangwon Land étant une station de référence en Corée du Sud, la solution SkiData a déjà suscité l'intérêt d'autres opérateurs.



Kangwon Land, Corée du Sud

Le domaine de Madonna di Campiglio en Italie, qui a accueilli les compétitions de la Coupe du Monde de ski, a choisi SkiData comme fournisseur d'une solution d'accès comprenant un service de billetterie fonctionnant par SMS et intégré avec le premier émetteur de cartes de crédit italien CartaSi. Un système identique a également été adopté par l'opérateur Promotur de la région du Frioul. Les usagers peuvent charger leur forfait de ski sur leur carte de crédit après l'avoir acheté par SMS ou à un bureau de vente. Le succès de ces nouvelles solutions auprès des opérateurs et du public a conduit d'autres stations à choisir ce même type d'équipement; ainsi de nouveaux projets devraient voir le jour en Italie en 2007.

En Allemagne, SkiData a été choisi comme fournisseur de solution d'accès pour la région d'Allgäu, l'un des plus importants domaines skiables du pays, auquel quinze opérateurs sont associés. La phase initiale du projet a démarré au Ski Pool Oberstaufen. Le système prévoit l'intégration d'une carte d'hôte qui permettra aux visiteurs d'accéder à différents services comprenant les remontées mécaniques et les transports publics. La solution SkiData permettra de gérer la répartition des recettes entre opérateurs.

Sites et événements

En Chine, SkiData a installé un système d'accès pour le parc d'attraction du Groupe Madame Tussaud au centre de Shanghai. SkiData est déjà bien présente sur le marché chinois avec des systèmes installés notamment pour le Beijing Fair/China International Exhibition Center, le China Tennis Open et le Gong Ti Stadium (Stade du Peuple) à Pékin.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, d'importants projets sont en préparation pour l'année 2007. SkiData bénéficie déjà d'une forte présence sur ces marchés avec des solutions d'accès équipant le Dubai Sunny Mountain Skidome ainsi que le parc aquatique Wild Wadi Water Park à Dubai.

En Italie, un système a été mis en place pour gérer l'accès aux différents sites du Dôme de Florence (église, musée, tours).

Par ailleurs, la solution SkiData a été choisie pour la Coupe du Monde de Cricket dont l'édition 2007 se déroulera dans les Caraïbes.

polyright

Entrée du groupe Securitas au capital de polyright

En janvier 2007, le groupe suisse Securitas, un des leaders mondiaux en sécurité physique, et le Groupe Kudelski ont annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition par Securitas de 50% du capital de la société polyright SA. Ce partenariat permettra à polyright de poursuivre son développement et d'accéder au réseau de vente, de distribution et de service après-vente de premier ordre de son nouveau partenaire. Le but est de renforcer la position de leader détenue par polyright sur son marché et d'intensifier l'activité commerciale en Suisse et à l'étranger.

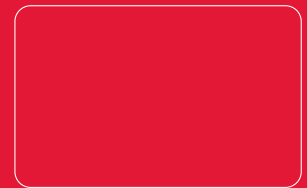
polyright est spécialisée dans le développement et la commercialisation du système multifonction par carte à puce le plus avancé du marché. Cette plate-forme est particulièrement adaptée aux segments de l'éducation (universités, écoles), de la santé (hôpitaux, cliniques), de l'industrie et des services (entreprises). Les solutions polyright permettent, de manière intégrée, de gérer au moyen d'une seule carte à puce toutes les fonctionnalités de sécurité, de gestion du temps et de paiement par porte-monnaie électronique (cafétéria, restaurant, photocopies, impressions, vestiaires, automates, etc.).

La collaboration avec Securitas permettra de renforcer encore les modules liés à la sécurité.

polyright compte parmi ses clients de nombreuses grandes écoles (EPFL, Universités de Fribourg, Neuchâtel et Berne), cliniques (groupe Hirslanden et Genolier) et entreprises internationales (Merck Serono, Philip Morris International, Eaton). Elle assure également la sécurité d'accès à certains événements internationaux tels que le Strategic Arab Forum de Dubai.

Nagra Audio

Une évolution dans le droit fil d'un parcours prestigieux



Nagra Audio

L'audio est l'activité d'origine du Groupe Kudelski. Longtemps centrée sur les enregistreurs portables réservés aux professionnels, elle englobe aujourd'hui toute une gamme d'appareils hi-fi s'adressant à un public élargi d'audiophiles.

L'invention, en 1951, du premier enregistreur portable Nagra a constitué une véritable révolution pour les professionnels de la prise de son et a conféré un statut mythique à la marque. L'esprit de cette innovation s'est perpétué au fil des décennies au travers d'équipements qui, génération après génération, ont représenté un sommet dans leur technologie. Les multiples récompenses prestigieuses décernées aux enregistreurs Nagra – dont deux Oscar et un Emmy Award – attestent de ce parcours exceptionnel, qui fait de Nagra l'un des noms les plus respectés dans l'univers de l'audio.

Appareils professionnels

L'essor du numérique a considérablement modifié les conditions dans lesquelles évolue l'audio depuis une quinzaine d'années.

L'écart entre les appareils professionnels et grand public s'est réduit tant au niveau des performances et des fonctionnalités que du prix. Les appareils numériques se caractérisent par une plus grande simplicité mécanique et se prêtent plus aisément à la miniaturisation. Ils sont désormais produits à plus faibles coûts.

Nagra a profité de cette évolution pour adapter son approche stratégique et technique. La marque a travaillé en particulier sur la structure de ses coûts et a développé une nouvelle génération d'appareils offrant un maximum de performances pour un prix optimisé. Elle continue à mettre l'accent sur la qualité sans concession de ses produits et de leur suivi dans le temps. Nagra dispose de plus de 40 distributeurs à travers le monde, dont la majorité représente la marque depuis plusieurs décennies.

Les possesseurs de Nagra savent pouvoir compter sur des machines dont la pérennité est assurée dans un environnement où quelques mois suffisent souvent à rendre bien des appareils obsolètes. Grâce aux informations et aux mises à jour logicielles mises à disposition sur le site www.nagraaudio.com, les utilisateurs entretiennent un contact étroit avec l'entreprise et ont la possibilité de maintenir leur matériel à jour et à l'optimum de ses performances.

Succès continu de l'Ares-M

L'enregistreur miniature Nagra Ares-M illustre cette évolution. Lancé en 2005, il a pu, grâce à son prix attractif, entrer sur un marché en partie occupé par des appareils de grande diffusion. L'Ares-M intéresse ainsi non seulement les professionnels de la radio mais aussi une nouvelle frange de clientèle, tels que les passionnés d'enregistrement, les médecins et les avocats, qui l'utilisent volontiers comme appareil de poche à haute performance. Il trouve également des débouchés intéressants dans le domaine de la sécurité, pour lequel des versions spéciales sont en préparation.

Les ventes de l'Ares-M atteignent des volumes annuels jusqu'ici inconnus de Nagra et permettent de conclure l'exercice 2006 sur des résultats en progression.

Appareils high-end

Nagra Audio s'est engagée dans le secteur de la hi-fi en 1997 et y a rapidement acquis un statut de référence dans le segment high-end. Cette activité contribue aujourd'hui pour environ 30% aux résultats de la division. Avec l'Europe, les Etats-Unis et l'Asie constituent les marchés phares de développement.

La marque propose une gamme d'appareils audiophiles sans cesse élargie. Ceux-ci sont construits avec le même niveau d'exigence que les appareils Nagra professionnels. Figurent au catalogue deux préamplificateurs à lampe, les Nagra PL-P et PL-L, un amplificateur à lampes, le Nagra VPA, des amplificateurs à transistors, les Nagra PMA et PSA, un convertisseur numérique/analogique et, lancée fin 2006, une gamme de lecteurs de disques CD, les Nagra CDP, CDT et CDC.

Les appareils ont reçu de nombreuses distinctions de la part de la presse spécialisée. En 2006, le Prix de l'Innovation a été décerné à l'amplificateur PMA par la plus grande foire mondiale de l'électronique, le CES à Las Vegas.



Nouveau lecteur de la gamme Nagra CD

Démarrage prometteur des lecteurs Nagra CD

La nouvelle gamme de lecteurs Nagra CD débute sa carrière sous un jour prometteur, avec un fort niveau de commandes et un vif intérêt de l'ensemble du réseau de distribution.

Ces machines, dont le design est typique de la marque, sont accueillies comme des appareils hors-normes par les journalistes hi-fi, leurs bancs d'essai les classant parmi les meilleurs lecteurs jamais réalisés.

Mécaniquement et électroniquement, les appareils Nagra CD héritent de nombreux développements dont bénéficient les enregistreurs professionnels.



Enregistreur miniature Nagra Ares-M

Partenaire du Montreux Jazz Festival

Les enregistreurs Nagra sont utilisés de longue date pour capturer les concerts du Festival de Jazz de Montreux en Suisse. Depuis 2004, la collaboration a pris une nouvelle dimension, avec une participation active de Nagra dans le «Montreux Jazz on Film»: un programme de séances de projection de concerts sélectionnés parmi les vastes archives du Festival.

Ces séances de projection en haute définition offrent des conditions sonore proches de la réalité. Elles constituent une vitrine idéale pour la technologie Nagra et ont attiré des milliers de festivaliers. Ce concept a été repris pour les Worldwide Festivals, des éditions du Montreux Jazz Festival organisées dans d'autres villes du monde, telles que Singapour et Atlanta.

Gouvernement d'entreprise

Gouvernement d'entreprise

Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SWX Swiss Exchange. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2006.

1. Structure du Groupe et actionariat

1.1 Structure du Groupe

Kudelski SA a son siège social à Cheseaux-sur-Lausanne.

La société est structurée en holding depuis 1999 et ses actions sont cotées à la SWX Swiss Exchange depuis le 2 août 1999.

D'un point de vue opérationnel, les activités du Groupe sont divisées en deux secteurs: la Télévision numérique d'une part, et l'Accès public de l'autre.

Le Groupe Kudelski est organisé et dirigé selon l'organigramme figurant à la page suivante.

Les participations du secteur Télévision numérique appartiennent directement à Kudelski SA alors que les participations du secteur Accès public appartiennent à Nagra Public Access AG, laquelle appartient à 100% à Kudelski SA.

1.1.1 Structure opérationnelle du Groupe

Voir page suivante.

1.1.2 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SWX Swiss Exchange (val. No 001226836/ISIN CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31.12.2006 de CHF 2 171 310 516. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SWX Swiss Exchange. A l'exception de Kudelski SA, aucune société incluse dans le périmètre de consolidation n'est cotée.

1.1.3 Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Ces informations figurent aux pages 52 et 58 des rapports financiers 2006 du Groupe Kudelski.

1.2 Actionnaires importants

Le principal actionnaire de Kudelski SA est le pool familial Kudelski regroupant MM. André Kudelski et Stefan Kudelski. Aucun autre actionnaire ne détient plus de 5% du capital et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires.

Au 31.12.2006

Pool familial Kudelski

Actions au porteur cotées	6 702 147
Actions nominatives non cotées	46 300 000
Droit de vote	56,62%
Capital-Actions détenu	21,82%

La structure de l'actionariat, et notamment la détention d'un actionariat de contrôle par le pool familial Kudelski, garantit l'indépendance du Groupe par rapport aux principaux opérateurs de télévision numérique et protège notamment les clients du Groupe d'un changement de contrôle non désiré.

1.3 Participations croisées

Il n'existe aucune participation croisée.

Kudelski SA

Télévision numérique

Nagravision	100%	NagraCard	100%
Nagra France	100%	NagraStar	50%
Nagra Plus	50%	NagraID	100%
Nagra Trading	100%		
Quative	100%	Leman Consulting	100%
SmarDTV	100%	Nagra Thomson Lic.	50%
Abilis Systems	100%		

Accès public

Nagra Public Access	
SkiData	100%
polyright*	100%

L'activité Nagra Audio fait partie intégrante de Nagravision SA. D'un point de vue opérationnel, elle est sous la direction de Charles Egli, Executive Vice President.

* polyright appartenait au Groupe Kudelski à 100% au 31 décembre 2006. Le Groupe a annoncé le 18 janvier 2007 l'entrée au capital de polyright du Groupe Securitas à hauteur de 50%.

Présence internationale

TV numérique

Accès public

Nagra Audio

Région	Pays	TV numérique	Accès public	Nagra Audio
Europe	Suisse	■	■	■
	France	■	■	■
	Autriche		■	
	Allemagne	■	■	
	Espagne	■		
	Italie	■	■	
	Pays-Bas		■	
	Suède		■	
	Royaume-Uni, Irlande	■		■
Amériques	USA	■	■	■
	Brésil	■		
Moyen-Orient	Emirats Arabes Unis		■	
Asie	Singapour	■		
	Chine	■		
	Japon		■	

Sièges principaux

Sièges régionaux

Filiales/bureaux



2. Structure du capital

2.1 Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel

2.2 Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Capital ordinaire

Au 31.12.2006, le capital-actions s'élève à CHF 519 352 400. Il est divisé en 47 305 240 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1, donnant droit à une voix chacune. Toutes les actions sont entièrement libérées.

Capital autorisé

Le conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital-actions en une ou plusieurs étapes, jusqu'au 2 mai 2008, d'un montant maximum de CHF 40 881 640 par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 à libérer entièrement.

Les droits de souscription préférentiels des actionnaires peuvent être exclus et attribués à des tiers par le conseil d'administration en vue de l'acquisition d'entreprises, de parties d'entreprises ou du financement de l'acquisition entier ou partiel d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger.

Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 112 085 160 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 12 085 160 par l'émission d'un maximum de 1 208 516 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits d'option ou des droits de souscription d'actions qui seront attribués aux collaborateurs de la société et des sociétés affiliées;
- un montant maximum de CHF 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés à des obligations d'emprunt de la société ou de ses filiales. Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu.

2.3 Modifications du capital

	31.12.06	31.12.05	31.12.04
CHF'000			
Capital-Actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-Actions au porteur	473 052	470 529	469 296
Réserve légale	68 629	63 039	60 692
Bénéfice net	72 320	35 182	723
Bénéfice au bilan	241 888	187 449	162 622
Total des fonds propres	829 869	767 317	738 910

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2006, 2005 et 2004 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes.

2.4 Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2006 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 et de 47 305 240 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10. Chaque action donne droit à une voix lors de l'assemblée générale ainsi qu'à un dividende proportionnel à la valeur nominale de l'action quelle qu'en soit la nature.

Il n'existe pas de bons de participation chez Kudelski SA.

2.5 Bons de jouissance

Il n'existe pas de bons de jouissance chez Kudelski SA.

2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées

En vertu des statuts de Kudelski SA, les actions nominatives sont transmissibles par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration. Celui-ci peut refuser d'approuver le transfert d'actions nominatives dans l'un ou l'autre des cas suivants:

- a) S'il existe un juste motif au sens de l'article 685 b alinéa 2 du Code des obligations, soit si l'admission de l'acquéreur des titres dans le cercle des actionnaires est incompatible avec le but social ou de nature à compromettre l'indépendance économique de l'entreprise. Il en sera ainsi notamment si la personne de l'acquéreur est de nature à nuire à la société, directement ou indirectement, et si le transfert des titres peut mettre en péril les majorités existantes.

- b) Si la société offre à l'aliénateur de reprendre les actions pour son propre compte, pour le compte d'autres actionnaires ou pour celui de tiers, à leur valeur réelle au moment de la requête.
- c) Si l'acquéreur n'a pas déclaré expressément qu'il reprenait les actions en son propre nom et pour son propre compte. Si les actions ont été acquises par succession, partage successoral, en vertu du régime matrimonial ou dans une procédure d'exécution forcée, la société ne peut refuser son approbation que si elle offre à l'acquéreur de reprendre les actions en cause à leur valeur réelle.

En cas de contestation, la valeur réelle prévue par le présent article est déterminée par le juge du siège de la société. La société supporte les frais d'évaluation.

Si l'acquéreur ne rejette pas l'offre de reprise dans le délai d'un mois après qu'il a eu connaissance de la valeur réelle, l'offre est réputée acceptée.

Concernant l'admissibilité des inscriptions de nommées, il n'existe pas chez Kudelski SA de règlement concernant l'inscription de nommées.

2.7 Emprunt convertible et options

Emprunt convertible

Le 5 octobre 2005, Kudelski Financial Services Holding S.C.A., filiale à 100% de Kudelski SA, a émis un emprunt convertible non subordonné de CHF 350 millions afin de satisfaire à l'objectif du Groupe Kudelski de gérer activement son patrimoine, en particulier en optimisant ses coûts de financement et en améliorant la configuration de l'échéance de ses dettes. Le produit de l'émission a été utilisé principalement pour le rachat de l'emprunt convertible précédent qui avait été émis à fin janvier 2002 et le surplus est utilisé pour des acquisitions potentielles ou pour d'autres buts correspondant à l'intérêt général du Groupe hors de Suisse.

Le coupon annuel est de 1,625% calculé sur le montant nominal de l'obligation payable le 5 octobre de chaque année dès le 5 octobre 2006. Le prix de conversion à été fixé à CHF 67.76 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA.

Le prix de remboursement des obligations est au pair à l'échéance le 5 octobre 2012. Un remboursement anticipé peut intervenir dès le 5 octobre 2010. Kudelski SA garantit cette émission de manière inconditionnelle et irrévocable.

L'obligation convertible est cotée à la SWX Swiss Exchange, sous le numéro de valeur ISIN CH0022692609.

Le prospectus d'émission de l'emprunt convertible est disponible sur demande auprès du siège du Groupe ou par e-mail à info@nagra.com.

Des informations additionnelles sur l'emprunt convertible figurent dans les rapports financiers, note 27 de l'annexe aux comptes consolidés.

Options

En 2003, le Groupe Kudelski a mis en place un plan d'options en faveur de certains collaborateurs.

Les options suivantes ont été distribuées (état au 31 décembre 2006):

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
125 000	01.04.2006	01.04.2007	1 – pour – 1	CHF 20
126 000	01.04.2007	01.04.2008	1 – pour – 1	CHF 20
126 000	01.04.2008	01.04.2009	1 – pour – 1	CHF 20

Pour plus d'informations sur le plan d'options, veuillez consulter les rapports financiers du Groupe Kudelski, pages 47-48.

Plan d'achat d'actions

En 2004, le Groupe Kudelski a introduit un plan d'achat d'actions pour les employés de certaines sociétés du Groupe. Ce plan donne la possibilité aux employés concernés d'acquiescer des actions au porteur de Kudelski SA à des conditions avantageuses. Le participant peut souscrire, chaque année, à ce plan pour un montant plafonné à 7,7% de son salaire annuel brut.

Le prix d'achat des actions est le prix de clôture de l'action Kudelski SA cotée à la SWX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 42%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de 3 ans à compter de la date d'achat.

Ce plan pourra être étendu à d'autres sociétés du Groupe dans le futur.

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2006 est disponible en pages 47-48 des rapports financiers du Groupe Kudelski.

3. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est la plus haute instance dirigeante de la société et c'est à lui qu'incombe la supervision des décisions prises à l'échelon de la direction. Il se compose actuellement de sept membres élus par l'assemblée générale des actionnaires. Le conseil d'administration a un comité d'audit, un comité stratégique ainsi qu'un comité de rémunération et de nomination.

Il se compose comme suit:

André Kudelski

Président du conseil d'administration et administrateur délégué

Claude Smadja

Vice-président du conseil d'administration et «lead director»

Norbert Bucher

Laurent Dassault

Patrick Føetisch

Marguerite Kudelski

Depuis le 2 mai 2006

Pierre Lescure

Président d'honneur du conseil (depuis le 2 mai 2006):

Stefan Kudelski

Secrétaire du conseil:

Nicolas Gøetschmann

Secrétaire général (hors conseil)

3.1 Membres du conseil d'administration

	Année de naissance	Nationalité	Exécutif / non exécutif
André Kudelski	1960	Suisse	Exécutif
Claude Smadja	1945	Suisse	Non exécutif
Norbert Bucher	1931	Suisse	Non exécutif
Laurent Dassault	1953	Française	Non exécutif
Patrick Føetisch	1933	Suisse	Non exécutif
Marguerite Kudelski	1965	Suisse	Non exécutif
Pierre Lescure	1945	Française	Non exécutif

André Kudelski

André Kudelski obtient un diplôme d'ingénieur-physicien de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne en 1984. Il occupe ensuite la fonction d'ingénieur R&D chez Kudelski SA ainsi que dans la Silicon Valley. Il devient responsable de produit pour la télévision à péage puis directeur de Nagravisio, la division pay-TV de Kudelski SA. En 1991, André Kudelski succède à son père Stefan Kudelski au poste de président et administrateur délégué de Kudelski SA. Il siège au conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1987.

André Kudelski siège au conseil d'administration du Groupe Edipresse, de Nestlé, de HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse) et de Dassault Systèmes (France). Il est en outre membre de la Swiss American Chamber of Commerce et du Comité d'economiesuisse.

André Kudelski est président du comité stratégique du conseil d'administration.

Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: Nagravisio (administrateur délégué), NagraCard (administrateur délégué) et Nagra Plus (président et administrateur délégué). André Kudelski est également membre du conseil de surveillance de SkiData.

Claude Smadja

Claude Smadja est licencié en sciences politiques de l'Université de Lausanne. Après plusieurs années à la Télévision Suisse Romande (TSR) en qualité de rédacteur en chef adjoint du département de l'information, il devient membre de la direction du World Economic Forum en 1987, poste qu'il occupe jusqu'en 1992. Il retourne ensuite à la TSR en tant que directeur de l'information jusqu'en 1996, année où il est nommé directeur général du World Economic Forum. En juin 2001, Claude Smadja crée sa propre société de conseil stratégique, Smadja & Associates, Strategic Advisory.

Claude Smadja siège au conseil d'administration du Groupe Edipresse, de la société Infotech ainsi que d'Infosys, où il occupe également la fonction de président du Nomination Committee. Il est en outre membre du International Board of Overseers du Illinois Institute of Technology.

Claude Smadja est vice-président du conseil d'administration de Kudelski SA et «lead director» au sens du «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» émis par economiesuisse.

Claude Smadja est en outre président du comité d'audit et membre du comité stratégique ainsi que du comité de rémunération et de nomination du conseil d'administration de Kudelski SA.



André Kudelski



Claude Smadja



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Fœtisch



Marguerite Kudelski



Pierre Lescure

Norbert Bucher

Norbert Bucher obtient un doctorat ès sciences techniques à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne et suit des postgraduate management programs à la New York University, à la Harvard Business School (Cambridge, Massachusetts) ainsi qu'à l'IMEDE (IMD Lausanne).

Norbert Bucher commence sa carrière professionnelle auprès de Sulzer, à Winterthur ainsi qu'à New York, puis la poursuit auprès de Syska & Hennessy Inc, Consulting Engineers à New York. Il rejoint ensuite Philip Morris Europe SA en qualité de directeur adjoint. Après onze années passées comme directeur général adjoint chez Interfood SA à Lausanne, il occupe pendant sept ans la fonction de Senior Vice President de Jacobs Suchard à Zurich.

Membre du conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1992, il est également membre du comité d'audit.

Norbert Bucher est administrateur de Nagra Plus.

Laurent Dassault

Licencié en droit des affaires, Laurent Dassault est également diplômé de l'ESLSCA (Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées) de Paris.

C'est en 1977 qu'il commence sa carrière à la Banque Vernes dans le département bancaire France – exploitation (de 1977 à 1982) et prend la Direction du département bancaire à la Banque Industrielle et Commerciale du Marais (de 1983 à 1989) pour racheter, en 1990 avec Paribas, la Banque Parisienne Internationale, où il occupe le poste d'administrateur Direction Générale.

En 1992, il rejoint le Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) où il occupe aujourd'hui d'importantes responsabilités dans ses différentes structures françaises et étrangères. Il siège au conseil d'administration de Dassault Systèmes (France).

C'est ainsi qu'il occupe les postes suivants (dès l'année indiquée entre parenthèses): président-directeur général de Dassault Belgique Aviation (1992), président-directeur général de l'immobilière Dassault SA (2003), administrateur de GIMD (1992), SVE, Dassault Systèmes (1992), SOGITEC Industries SA (1992), IPS (Industrial Procurement Services) (1992). Il est également Chairman de Midway Aircraft (1992).

Laurent Dassault est administrateur de Terramaris SA à Fribourg en Suisse (1992), de la Power Corporation à Montréal au Canada ainsi que de Assicurazioni Generali SPA en Italie (2004).

Il est en outre membre du conseil de surveillance de 21 Central Partners (Groupe Benetton) à Paris (2003) ainsi que membre du comité consultatif de Sagard Private Equity Partners à Paris (2003).

Patrick Fœtisch

Patrick Fœtisch est docteur en droit (Université de Lausanne). Il est avocat indépendant.

Il siège au conseil d'administration de Renault Finance SA à Lausanne.

Membre du conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1992, il est également président du comité de rémunération et de nomination du conseil. Patrick Fœtisch agit ponctuellement et sur demande du Groupe en tant que conseiller juridique.

Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: Nagravision (président), NagraCard (président), Nagra Plus (administrateur), NagraID (président) et polyright (administrateur). Il est en outre membre du conseil de surveillance de SkiData.

Marguerite Kudelski

Marguerite Kudelski achève sa formation d'ingénieur en microtechnique à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) en 1991 puis obtient un doctorat en microtechnique auprès de la même institution en 1999. Elle possède également un Executive MBA réalisé à l'IMD à Lausanne en 2006.

De 1991 à 1999, Marguerite Kudelski fait ses premières expériences professionnelles auprès du laboratoire d'électromécanique et de machines électriques de l'EPFL et travaille simultanément comme ingénieur de développement au sein de la division Nagra Audio du Groupe Kudelski.

En 1999, elle est promue responsable Recherche & Développement auprès de Précel SA à Neuchâtel (alors une société du Groupe Kudelski) avant d'être nommée CEO et administratrice déléguée de cette société en 2000, un poste qu'elle occupe jusqu'à fin 2002.

Après avoir réalisé différents travaux pour la société NagraID en 2003, elle prend la responsabilité de projets clé pour le Groupe au sein du département finance en 2004, une activité qu'elle exerce jusqu'en novembre 2006.

Marguerite Kudelski est membre du conseil d'administration de Kudelski SA et de polyright SA depuis mai 2006. Elle est également membre du comité d'audit du conseil de Kudelski SA.

Pierre Lescure

Après sa formation universitaire en Lettres et en Journalisme, notamment auprès du Centre de Formation des Journalistes d'où il sort en 1965, Pierre Lescure commence sa carrière auprès de différentes radios (RTL, RMC, Europe 1). Il se tourne ensuite vers l'industrie de la télévision où il débute en 1972 sur Antenne 2 en tant que présentateur du journal télévisé. Il revient ensuite à la radio où il devient rédacteur en chef adjoint d'Europe 1 en 1974 puis directeur des programmes de RMC en 1979. En 1982-1983, il est rédacteur en chef à Antenne 2. En 1984, il travaille avec André Rousselet au projet de lancement de la chaîne à péage Canal+. En 1988, il est nommé CEO de Canal+ et, en 1993, Président et CEO de Canal+. De 2000 à 2002, il est co-CEO de Vivendi Universal.

Pierre Lescure est membre du conseil de surveillance du groupe Lagardère et du Journal Le Monde ainsi que membre du conseil d'administration des sociétés Thomson et Havas.

3.2 Autres activités et groupements d'intérêt

Voir dans les CV individuels des membres du conseil d'administration sous 3.1 ci-dessus.

3.3 Interdépendances

André Kudelski et Claude Smadja siègent au conseil d'administration d'Edipresse.

André Kudelski et Laurent Dassault siègent au conseil d'administration de Dassault Systèmes (France).

3.4 Election et durée du mandat

Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale pour une année. Ils sont rééligibles. La durée du mandat prend fin le jour de l'assemblée générale ordinaire. Le conseil d'administration se constitue lui-même en désignant notamment son président et son vice-président. Le secrétaire peut être choisi en dehors du conseil d'administration. Il n'est pas membre du conseil d'administration.

	1 ^{ère} élection au conseil	Dernière élection	Expiration du mandat
--	---	----------------------	-------------------------

André Kudelski	1987	02.05.2006	24.05.2007
Claude Smadja	1999	02.05.2006	24.05.2007
Norbert Bucher	1992	02.05.2006	24.05.2007
Laurent Dassault	1995	02.05.2006	24.05.2007
Patrick Fœtisch	1992	02.05.2006	24.05.2007
Marguerite Kudelski	2006	02.05.2006	24.05.2007
Pierre Lescure	2004	02.05.2006	24.05.2007

3.5 Organisation interne

3.5.1. Répartition des tâches au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration exerce, avec le soutien de ses trois comités, les fonctions inaliénables et intransmissibles établies par la loi (art. 716 CO).

Le président du conseil dirige les débats à l'assemblée générale et les séances du conseil, informe les membres du conseil de la marche des affaires et des comptes semestriels et représente la société auprès des autorités administratives et judiciaires.

Le conseil d'administration est composé aujourd'hui de sept membres dont six non exécutifs. Il siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la bonne marche des affaires le nécessite.

La gestion de la société est déléguée à l'administrateur délégué, sauf disposition contraire de la loi.

Dans sa gestion, l'administrateur délégué agit en fonction des directives émises par le conseil d'administration et préserve les intérêts de la société. Il communique semestriellement aux membres du conseil d'administration les comptes de la société. Il présente en outre un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires.

Le «lead director» convoque et dirige de manière autonome une séance des membres indépendants du conseil d'administration si l'intérêt de la société requiert une délibération indépendante; il assure un processus d'évaluation des performances du président du conseil d'administration et administrateur délégué.

Le «lead director» veille à l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis du président et administrateur délégué, ainsi que de la direction de la société; il préside le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Dans la structure actuelle du Groupe, les fonctions de président du conseil d'administration et d'administrateur délégué sont cumulées par une même personne. Cette situation est un atout en raison de la vitesse à laquelle évolue le domaine d'activité du Groupe Kudelski, demandant un processus de décision extrêmement rapide aussi bien au niveau opérationnel que stratégique. Il existe des mécanismes de contrôle, notamment l'institution du «lead director», qui permettent de contrebalancer le cumul des fonctions susmentionnées. Le cumul de fonctions est très fréquent dans les sociétés du secteur d'activité du Groupe Kudelski.

3.5.2. Composition, attributions et délimitation des compétences des comités du conseil

Chaque comité est régi par une charte définissant son but, ses obligations et sa composition. Les comités du conseil se réunissent aussi souvent que nécessaire et rendent régulièrement rapport au conseil d'administration.

Comité de rémunération et de nomination

Le comité de rémunération et de nomination supervise la politique de rémunération mise en place par la société. Il définit également avec le président du conseil d'administration, qui n'est pas membre du comité, la rémunération des membres du conseil et des cadres-clés de l'entreprise.

Il veille à ce que les rémunérations soient en ligne avec le niveau pratiqué par les entreprises du secteur ainsi que dans les régions où les employés et les cadres travaillent.

Une importance particulière est donnée à ce que les rémunérations aient une composante variable importante pour les cadres ayant une influence significative sur la marche des affaires.

Il participe à la procédure soumettant à l'assemblée générale des actionnaires les propositions de nomination d'administrateurs.

Il examine, à la demande de l'administrateur délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et, pour ce faire, peut se faire remettre les documents utiles et entendre les candidats. Ce comité peut recourir à des experts externes pour appuyer ses recommandations et décisions.

Il se compose d'au moins deux membres qui sont membres non exécutifs du conseil d'administration.

Comité d'audit

Le comité d'audit fournit une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société, afin d'en assurer l'intégrité, la transparence et la qualité. Il veille à la conformité de la comptabilité aux règles applicables en la matière de même qu'à la mise à jour et à la fourniture permanentes d'informations financières à l'entreprise.

Ce comité supervise les processus internes de reporting ainsi que le travail des auditeurs externes. Il s'assure du suivi des recommandations de ces derniers et veille à leur indépendance.

Il fournit des recommandations et des rapports réguliers au conseil d'administration sur l'adéquation, l'efficacité et la véracité des processus comptables.

Le comité d'audit se réunit en principe quatre fois par an. Il fait rapport de son activité au conseil d'administration. Le comité peut faire appel à des experts indépendants et aux conseillers qu'il estime nécessaires pour l'accomplissement de ses tâches.

Le comité se compose d'au moins trois membres, qui sont membres non exécutifs du conseil d'administration. Au moins l'un des membres du comité dispose d'une expérience avérée en matière de comptabilité. Tous les membres peuvent se prévaloir de connaissances ou d'expérience pratique en matière de gestion financière. Les membres sont élus par le conseil d'administration.

Comité stratégique

Le comité stratégique a pour mission l'examen et la définition permanents de la stratégie du Groupe. Il conçoit les options stratégiques de développement dans le but d'assurer la progression à long terme de la position concurrentielle du Groupe et de sa valeur pour les actionnaires.

A cette fin, le comité stratégique observe l'évolution des marchés et de la position concurrentielle du Groupe, conçoit des modèles de développement futur et veille au développement du Groupe par le moyen d'investissements, de désinvestissements et de réorganisation.

Pour définir les choix stratégiques, le comité stratégique se base sur des informations qui lui sont fournies par la direction, par des membres du conseil et le cas échéant par des experts extérieurs.

Le comité stratégique revoit périodiquement l'adéquation entre les objectifs du Groupe, sa structure et l'organisation prévue pour atteindre les objectifs stratégiques.

Le comité stratégique fait des propositions au conseil d'administration qui reste l'entité souveraine en matière de choix stratégiques.

Le comité stratégique se compose de trois membres du conseil d'administration, dont le président et le vice-président. Il se réunit au moins deux fois par an.

	Comité d'audit	Comité stratégique	Comité de rémunération et nomination
André Kudelski		■	
Claude Smadja	■	■	■
Norbert Bucher	■		
Patrick Fœtisch			■
Marguerite Kudelski	■		
Pierre Lescure		■	■

Président ■
Membre ■

3.5.3 Méthode de travail du conseil d'administration et de ses comités

En 2006, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	6 fois
Comité stratégique	3 fois*
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération et de nomination	3 fois

*dont 2 séances avec l'ensemble du conseil.

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint plus de 90%. La plupart des réunions ont duré entre 3 et 4 heures. Le conseil s'est déplacé durant 3 jours aux Etats-Unis pour visiter NagraStar et l'opérateur EchoStar, client du Groupe.

3.6 Compétences

Le conseil d'administration a délégué à l'administrateur délégué la coordination des opérations quotidiennes des sociétés du Groupe. La structure organisationnelle interne et la définition des domaines de responsabilité du conseil d'administration et des comités du conseil sont établies dans le règlement du conseil. Ce document est disponible sur demande auprès du Secrétariat Général du Groupe Kudelski.

3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction générale

Le conseil d'administration est informé régulièrement de la marche des affaires du Groupe. Cette information est mise à disposition des administrateurs de plusieurs manières:

- L'administrateur délégué fournit au conseil avant chaque séance un rapport présentant la situation des différentes entités et activités du Groupe.

- Régulièrement, des membres de la direction, des cadres ou des experts dans certains domaines sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

- Le Groupe a mis en place des processus d'évaluation des risques afin de permettre l'identification systématique des principaux risques ainsi que de leur impact possible et des mesures proposées. Le processus d'évaluation couvre les risques de marché, stratégiques, opérationnels et financiers. Le conseil d'administration est périodiquement informé de la situation des principaux risques encourus par le Groupe au moyen de présentations.

- L'entité Controlling fournit des analyses financières et opérationnelles ad hoc destinées à identifier les risques potentiels tout au long de la chaîne de valeur et à définir les améliorations à apporter. Une ségrégation des tâches entre les entités Controlling et Accounting garantit que les contrôles appropriés soient mis en place. Dans des secteurs clés spécifiques, des entités ad hoc se chargent d'effectuer les contrôles internes adéquats: par exemple le responsable de la sécurité (Chief Security Officer) et un comité de sécurité fournissent les contrôles nécessaires dans les activités clés du Groupe dans le domaine de la sécurité. A tout moment, le comité d'audit peut demander des analyses de risque plus détaillées dans certains domaines spécifiques.

- Le Groupe continue en permanence de développer son système de gestion de l'information en améliorant constamment la granularité et l'efficacité du reporting et en combinant les informations financières avec les informations quantitatives, tenant compte des différentes étapes d'un processus de vente. Ceci permet en permanence une vue détaillée du chiffre d'affaires par unité pour les trimestres à venir. Un groupe spécialisé au sein du Controlling a pour mission l'analyse des performances du Groupe ainsi que la mise à disposition d'une plateforme de services analytiques autant pour la direction générale que pour les départements opérationnels. Les indicateurs clés de performance sont définis pour l'ensemble des activités opérationnelles sur la chaîne de valeur et sont disponibles automatiquement à partir du système d'information.

4. Direction générale

4.1 Membres de la direction générale

La direction générale du Groupe Kudelski est composée des personnes suivantes:

André Kudelski

Président et administrateur délégué (CEO) du Groupe

Pierre Roy

Executive Vice President du Groupe
Directeur des opérations (COO), Digital TV

Charles Egli

Executive Vice President du Groupe
Directeur (CEO), Nagra Public Access

Alan Guggenheim

Executive Vice President du Groupe
Directeur (CEO), NagraStar
Jusqu'au 15 mars 2007

Adrienne Corboud Fumagalli

Executive Vice President du Groupe
Business Development

Mauro Saladini

Executive Vice President du Groupe
Directeur financier du Groupe (CFO)

Lucien Gani

General Counsel
Directeur juridique du Groupe

Nicolas Gøetschmann

Secrétaire général
Directeur Administration du Groupe

John Burke

Senior Vice President
Directeur Ressources Humaines du Groupe

André Kudelski (1960)

Président et administrateur délégué du Groupe (CEO)
Nationalité suisse

André Kudelski obtient un diplôme d'ingénieur-physicien de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne en 1984. Il occupe ensuite la fonction d'ingénieur R&D chez Kudelski SA ainsi que dans la Silicon Valley. Il devient responsable de produit pour la télévision à péage puis directeur de NagraVision, la division pay-TV de Kudelski SA. En 1991, André Kudelski succède à son père Stefan Kudelski au poste de président et administrateur délégué de Kudelski SA. Il siège au conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1987.

André Kudelski siège au conseil d'administration du Groupe Edipresse, de Nestlé, de HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse) et de Dassault Systèmes (France). Il est en outre membre de la Swiss American Chamber of Commerce et du Comité d'economiesuisse.

André Kudelski est président du comité stratégique du conseil d'administration.

Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: NagraVision (administrateur délégué), NagraCard (administrateur délégué) et Nagra Plus (président et administrateur délégué). André Kudelski est également membre du conseil de surveillance de SkiData.

Pierre Roy (1952)

Executive Vice President du Groupe
Directeur des opérations (COO), Digital TV
Nationalité suisse

Après l'obtention de sa licence en gestion d'entreprise de l'école des HEC de l'Université de Lausanne, Pierre Roy commence sa carrière professionnelle auprès de Procter & Gamble comme analyste financier en 1975. Suite à cette première expérience, il rejoint IBM en 1977 en tant qu'ingénieur commercial. En 1979, il commence sa carrière internationale chez Digital Equipment Corporation où il occupe divers postes de direction au centre européen de Genève de même qu'à l'étranger, dans les départements finance et administration, marketing et business management.

C'est en 1992 qu'il rejoint Kudelski SA en qualité de directeur général de Nagra Audio, Directeur Business Development NagraVision et directeur général de Précel (alors société du Groupe Kudelski).



André Kudelski



Pierre Roy



Charles Egli



Alan Guggenheim



Adrienne Corboud Fumagalli



Mauro Saladini



Lucien Gani



John Burke



Nicolas Gøetschmann

Dès 1999, il dirige sa propre société de conseil en entreprise et travaille dans le secteurs des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision. En 2003, il est nommé directeur des opérations de l'entité Digital TV du Groupe Kudelski et Executive Vice President.

Pierre Roy est administrateur de Ascom (Suisse).

Charles Egli (1948)

Executive Vice President du Groupe
Directeur (CEO), Nagra Public Access
Nationalité suisse

Ingénieur ETS en électronique de formation, Charles Egli travaille chez Studer Revox à Zurich comme ingénieur R&D puis comme chef de projet jusqu'en 1989, année à laquelle il rejoint Nagravision en qualité de chef de projet. En 1992, il est nommé directeur des opérations de Kudelski SA puis, en janvier 2003, CEO de Nagra Public Access (dont il est également administrateur délégué) et Executive Vice President du Groupe Kudelski. Il occupe également la fonction de CEO de SkiData depuis septembre 2004.

Alan Guggenheim (1950)

Executive Vice President du Groupe et Directeur (CEO),
NagraStar (jusqu'au 15 mars 2007)
Nationalité française
Nationalité américaine depuis 1991

Alan Guggenheim est ingénieur ESTP (France) et diplômé d'Etat Major. Après avoir été ingénieur à la Société Routière Colas à Paris puis aux Antilles de 1976 à 1978, il est nommé délégué général du Conseil Régional du Patronat de la Guadeloupe (antenne du CNPF et de la CGPME). Il occupe la fonction d'administrateur auprès de plusieurs organismes sociaux (Sécurité Sociale, Caisse de Retraite, Caisse d'Assurance Chômage) jusqu'en 1981.

Installé en Californie, il crée San Joaquin Software Systems puis CIS, Inc. dont il est président depuis 1986, représentant et développant entre autres les activités du Groupe Dassault aux Etats-Unis dans le domaine de la communication, de la banque et du multimédia de 1993 à 1998, puis celles de Nagravision depuis 1996.

De 1982 à 1986, Alan Guggenheim est administrateur de SUCMANU à Paris, et membre fondateur du conseil d'administration de la Pacific State Bank à Stockton, CA, de 1985 à 1987.

Il a été Chief Executive Officer de NagraStar ainsi que Chairman de Nagra USA, Inc. depuis 2000 et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis 2003.

Adrienne Corboud Fumagalli (1958)

Executive Vice President du Groupe
Business Development
Nationalité suisse
Nationalité italienne depuis 1993

Docteur en sciences économiques et sociales diplômée de l'Université de Fribourg, Adrienne Corboud Fumagalli est chercheur, professeur et consultante dans le domaine de la politique des médias et des technologies de l'information auprès de diverses institutions (Université de Fribourg, DAMS Bologna, CNRS Paris, McGill University, Montréal) pendant plusieurs années.

De 1997 à 2000, elle occupe diverses fonctions auprès de Swisscom à Berne, notamment celles de responsable du business development puis de directrice du marketing.

En novembre 2000, elle rejoint le Groupe Kudelski en qualité de Secrétaire Générale. En janvier 2004, elle est nommée Executive Vice President en charge du Business Development.

Mauro Saladini (1966)

Executive Vice President du Groupe
Directeur financier du Groupe (CFO)
Nationalité suisse

Mauro Saladini a un diplôme d'ingénieur électricien de l'ETHZ (Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich) ainsi qu'un MBA de l'INSEAD à Fontainebleau en France.

Après cinq années en qualité de consultant dans les services financiers auprès d'Accenture, il rejoint Thema Consulting, société pour laquelle il met en place la filiale zurichoise et assume la responsabilité des activités liées à la trésorerie et à la gestion des risques. Dès 1997, il rejoint McKinsey & Co où il devient partenaire en 2001. Il travaille en particulier sur des projets de corporate finance et de stratégie touchant à différentes industries, en particulier les médias et les télécommunications. Par ailleurs, Mauro Saladini est responsable du Swiss Media Practice et co-responsable du European Media Practice.

Il est directeur financier et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis le 1^{er} février 2003.

Mauro Saladini est membre du conseil d'administration de Airesis à Clarens/Montreux en Suisse.

Lucien Gani (1948)

General Counsel
Directeur juridique du Groupe
Nationalité suisse

Lucien Gani a effectué l'ensemble de son cursus universitaire à l'Université de Lausanne en Suisse. Après une licence en Hautes Etudes Commerciales en 1971 et une licence en droit en 1972, il obtient son doctorat en droit en 1987 et son brevet d'avocat en 1989.

Il commence sa carrière professionnelle en 1972 en qualité de juriste auprès de l'Administration fédérale des contributions, puis il occupe le poste d'adjoint de direction auprès de la Compagnie Vaudoise d'Electricité à Lausanne, poste qu'il occupe de 1974 à 1976. Entre 1977 et 1983, il est «trader» auprès de la société La Commerciale SA à Lausanne. Dès 1984, il rédige sa thèse de doctorat en droit et entre en stage d'avocat en 1987. Depuis 1990, il exerce en tant qu'avocat indépendant dans le cadre d'une étude à Lausanne. Il est entré dans le Groupe Kudelski en janvier 2006 en qualité de Directeur juridique. Auparavant, il a collaboré pendant plusieurs années comme avocat indépendant à la rédaction et à la négociation de contrats stratégiques pour le Groupe Kudelski.

Nicolas Gœtschmann (1960)

Secrétaire général
Directeur Administration du Groupe
Nationalité suisse

Nicolas Gœtschmann est licencié en économie de l'Université de Fribourg. De 1986 à 1989, il occupe la fonction de Private Client Executive auprès du Crédit Suisse à Genève avant de devenir Fund Manager chez

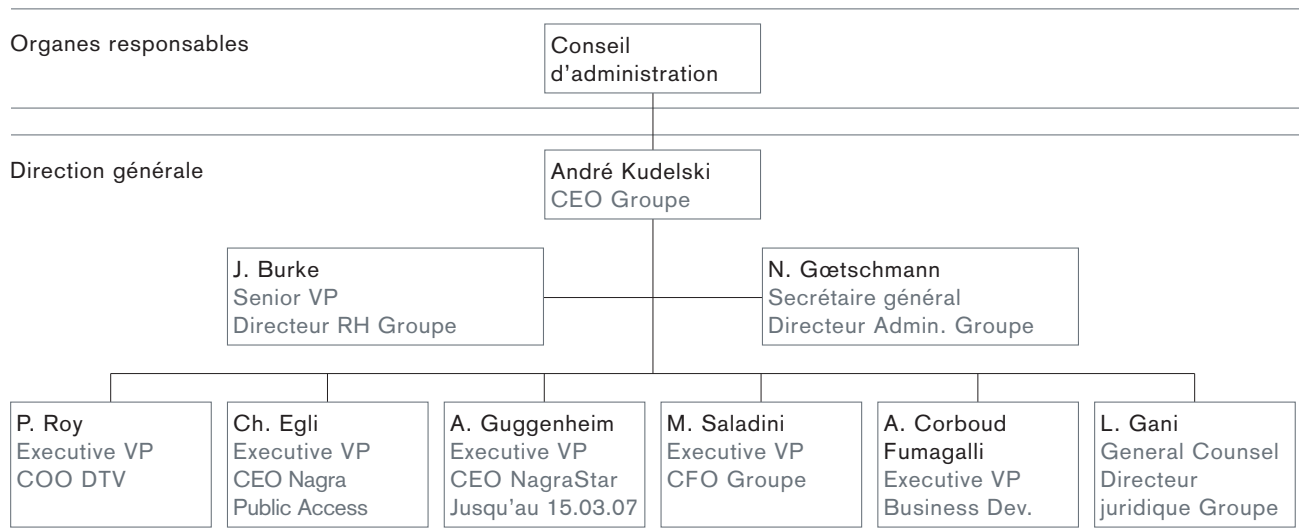
Kestrel SA à Neuchâtel. En 1990, il rejoint le Groupe Kudelski en qualité de directeur finance et administration. Depuis 2004, il est Secrétaire général du Groupe Kudelski ainsi que Directeur de l'administration du Groupe.

John Burke (1953)

Senior Vice President
Directeur Ressources Humaines du Groupe
Nationalité irlandaise
Entré dans le Groupe Kudelski le 1^{er} juin 2006

John Burke obtient un diplôme en gestion au Trinity College de Dublin en 1974.

Il commence sa carrière professionnelle dans le marketing auprès de Procter & Gamble International à Genève en 1977. Dès 1982, il assume la responsabilité de Group Marketing Manager auprès de différentes filiales du Groupe, notamment à Genève, Athènes, Cincinnati et Madrid. En 1986, il entre chez RotoVision SA où il occupe le poste de directeur commercial. Il rejoint ensuite l'IUCN (Union Mondiale pour la Nature) en 1991 en tant que directeur de la communication et des relations publiques. En 1996, son parcours le mène chez Novartis Consumer Health où il occupe initialement la fonction de responsable des RH et de la communication. Il est ensuite nommé responsable de la division Medical Nutrition et membre du comité exécutif, avant d'être promu responsable mondial de la division Nutrition. En 2001, John Burke rejoint le siège de la Fédération Internationale de la Croix-Rouge à Genève en tant que directeur des services puis, en 2004, le Fonds Mondial pour la Lutte contre le Sida, la Tuberculose et la Malaria, comme responsable administratif poste qu'il occupe jusqu'à son entrée en fonction auprès du Groupe Kudelski le 1^{er} juin 2006.



4.2 Autres activités et groupements d'intérêt

Voir les CV des membres de la direction sous 4.1 ci-dessus.

4.3 Contrats de management

Au 31 décembre 2006, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

5. Rémunérations, participations et prêts

5.1 Contenu et procédure de fixation des rémunérations et des programmes de participation

Le comité de rémunération et de nomination contrôle et approuve la politique de rémunération mise en place par la société. Il a la responsabilité de déterminer également la rémunération des membres du conseil d'administration ainsi que des membres de la direction générale du Groupe.

En règle générale, la politique de rémunération dans le Groupe Kudelski se base sur la performance des unités d'affaires et des personnes à titre individuel.

Membres du conseil d'administration

La rémunération globale des membres non exécutifs du conseil d'administration inclut des honoraires forfaitaires annuels ainsi qu'une couverture des frais encourus et autres dépenses liées à la bonne exécution de leurs tâches. Cette rémunération est effectuée en numéraire. Une partie variable peut être attribuée en options.

Pour les mandats spécifiques confiés à des membres du conseil d'administration de Kudelski SA ou de l'une des sociétés du Groupe, les services rendus sont rémunérés sur la base de notes d'honoraires, le montant des prestations correspondant à un montant équivalent sur le marché pour ce type de mandat.

Membres de la direction générale

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale inclut un salaire et une partie variable basée sur la performance individuelle et l'atteinte d'objectifs à la fois financiers, opérationnels et qualitatifs. La partie

variable peut être payable en numéraire ou sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA.

Des actions et/ou des options peuvent être attribuées par le comité de rémunération et de nomination aux membres de la direction et/ou au personnel dans le but de les intéresser aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Les membres de la direction ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004.

5.2 Rémunérations accordées aux membres en exercice des organes dirigeants

Les rémunérations totales octroyées directement ou indirectement par Kudelski SA ou l'une de ses sociétés affiliées pendant l'année 2006 aux membres du conseil d'administration et/ou aux membres de la direction générale sont de CHF 10 637 642.

Ce montant est réparti en CHF 10 187 476 pour le membre exécutif du conseil d'administration et les membres de la direction, et CHF 450 167 pour les membres non exécutifs du conseil d'administration.

Ces chiffres comprennent les bonus versés en espèces relatifs à l'exercice considéré, même s'ils sont versés ultérieurement.

Aucune indemnité de départ n'a été versée aux personnes dont les fonctions au sein des organes dirigeants ont pris fin durant l'exercice 2006.

5.3 Rémunérations accordées aux anciens membres des organes dirigeants

Un montant total de CHF 205 020 a été versé en 2006 à un ancien membre de la direction générale.

5.4 Attribution d'actions durant l'exercice

Durant l'exercice 2006, un total de 147 732 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune a été attribué au membre exécutif du conseil d'administration et aux membres de la direction générale. Les membres non exécutifs du conseil d'administration n'ont pas reçu d'actions.

5.5 Détention d'actions

Le nombre d'actions Kudelski SA détenues au 31 décembre 2006 par le membre exécutif du conseil

d'administration et les membres de la direction générale de Kudelski SA ainsi que par les personnes qui leur sont proches (y compris des membres de la famille Kudelski non réunis dans le pool familial) est de 12 743 031 actions au porteur et 46 300 000 actions nominatives.

A l'exception de la famille Kudelski, le nombre d'actions Kudelski SA détenues au 31 décembre 2006 par les autres membres du conseil d'administration ainsi que par les personnes qui leur sont proches est de 1 198 392 actions au porteur.

5.6 Options

En 2003, le Groupe Kudelski a mis en place un plan d'options. La situation au 31 décembre 2006 est la suivante:

Membre exécutif du conseil d'administration et membres de la direction du Groupe ainsi que les personnes qui leur sont proches:

Année d'attribution: 2003

Nombre d'options	Vesting period	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
25 436	01.04.2006	01.04.2007	1-pour-1	CHF 20
43 960	01.04.2007	01.04.2008	1-pour-1	CHF 20
43 960	01.04.2008	01.04.2009	1-pour-1	CHF 20

Membres non exécutifs du conseil d'administration ainsi que les personnes qui leur sont proches:

Année d'attribution: 2003

Nombre d'options	Vesting period	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
3 000	01.04.2006	01.04.2007	1-pour-1	CHF 20
6 000	01.04.2007	01.04.2008	1-pour-1	CHF 20
6 000	01.04.2008	01.04.2009	1-pour-1	CHF 20

Année d'attribution: 2005

Nombre d'options	Vesting period	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
1 000	01.04.2007	01.04.2008	1-pour-1	CHF 20
1 000	01.04.2008	01.04.2009	1-pour-1	CHF 20

5.7 Honoraires et rémunérations additionnels

Les honoraires additionnels (y compris les honoraires de consultation et les honoraires relatifs à d'autres contrats/accords) et autres rémunérations versés par le Groupe Kudelski pour des prestations fournies pendant l'exercice 2006 à des membres du conseil d'administration et à des personnes qui leur sont proches sont les suivantes: CHF 318 227 à M. Patrick Fœtisch – pour lui et les avocats mis en œuvre par ses soins – en tant que conseiller juridique lors de diverses requêtes du Groupe Kudelski.

5.8 Prêts aux organes

Au 31 décembre 2006, Kudelski SA n'a pas de garanties, prêts, avances ou crédits en cours en faveur des membres du conseil d'administration et des membres de la direction générale ainsi que des personnes qui leur sont proches.

5.9. Rémunération globale la plus élevée

Pour le membre du conseil d'administration dont le montant global de toutes les rémunérations est le plus élevé pendant l'exercice 2006, celui-ci se décompose de la manière suivante:

- rémunération: CHF 5 461 675 (en espèces)
- attribution d'actions: 115 000 (soumises à des restrictions)

6. Droit de participation des actionnaires

Les dispositions statutaires régissant les droits de participation des actionnaires sont conformes au droit positif prévu par le Code des Obligations. Les Statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski au lien suivant:

www.nagra.com/ar/statuts_Kudelski.pdf.

6.1 Limitations et représentation des droits de vote

En vertu des Statuts de Kudelski SA, il n'existe aucune limitation des droits de vote et aucune clause statutaire de Groupe régissant l'octroi de dérogations.

6.2 Quorums statutaires

Les Statuts de Kudelski SA ne prévoient pas de quorums statutaires.

6.3 Convocation de l'assemblée générale

Les règles statutaires concernant la convocation à l'assemblée générale sont conformes aux prescriptions légales. L'assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de sa réunion. La convocation est publiée dans la Feuille officielle suisse du commerce.

6.4 Inscriptions à l'ordre du jour

Les objets portés à l'ordre du jour sont mentionnés dans la convocation.

En matière du droit d'inscription d'objets à l'ordre du jour, les Statuts de Kudelski SA ne contiennent pas de dispositions différentes de celles prévues par le Code des Obligations, à savoir, selon Art. 699 CO, «Des actionnaires qui représentent des actions totalisant une valeur nominale de 1 million de francs (*) peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions».

(*) Ceci représente 0,2% du capital chez Kudelski SA.

6.5 Inscriptions au registre des actions

Les actions Kudelski SA négociables auprès de la Bourse Suisse sont des actions au porteur; il n'existe par conséquent pas de registre des actionnaires pour cette catégorie d'actions.

7. Prise de contrôle et mesures de défense

7.1 Obligation de présenter une offre

Kudelski SA n'a pas de disposition statutaire d'«opting-out» ou d'«opting-up». Cela signifie que si un actionnaire atteint la limite prévue par la Loi sur les bourses (art. 32 LBVM: 33 1/3% des droits de vote), il serait tenu, en vertu de cette même Loi, de présenter une offre publique d'achat.

7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

8. Organe de révision

8.1 Durée du mandat de révision et de la fonction du réviseur responsable

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA. Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision. L'organe de révision a été réélu par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski SA du 2 mai 2006 pour une période statutaire d'une année.

Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de M. Felix Roth depuis le 1^{er} janvier 2003.

8.2 Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2006 la somme de CHF 880 948.

Par services d'audit, on entend les travaux nécessaires chaque année à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des filiales ainsi qu'à l'émission des rapports exigés légalement dans chaque pays, effectués par PricewaterhouseCoopers. En outre, des mandats d'audit sont confiés à d'autres réviseurs.

8.3 Honoraires supplémentaires

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour des services additionnels pour l'année 2006 la somme de CHF 291 136.

Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles, la mise en œuvre de méthodes comptables nouvelles ou modifiées et d'autres prestations telles que les conseils préalables dans le cadre de fusions, acquisitions et cessions de sociétés. Ils comprennent également les services liés à l'observation des lois internationales en matière de droit des sociétés ainsi que les conseils liés à la fiscalité et à la gestion des risques.

8.4 Instruments de surveillance et de contrôle relatifs à l'organe de révision

Le comité d'audit du conseil d'administration a pour objectif de fournir une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société afin d'assurer son intégrité, sa transparence et sa qualité. A ce titre et en vertu de son cahier des charges, il est responsable du contrôle du travail des réviseurs externes.

Des représentants de l'organe de révision du Groupe Kudelski, dont l'associé responsable de l'audit des comptes, sont régulièrement invités à participer aux séances du comité d'audit en tant que participants externes.

Pour plus d'information sur le comité d'audit, veuillez vous référer aux points 3.5.2 et 3.5.3 du présent rapport.

9. Politique d'information

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

- marche des affaires, nouveaux contrats importants;
- changements intervenant à la direction du Groupe;
- acquisitions ou vente de sociétés;
- résultats financiers semestriels et annuels.

Publiés dans le respect des règles en vigueur à la Bourse Suisse concernant la publicité événementielle, les communiqués sont disponibles sur le site Internet du Groupe simultanément à leur diffusion. Une information et un lien situés sur la page d'accueil du site permettent un accès direct aux nouvelles.

Le Groupe communique de cette manière aussi souvent que nécessaire. Les communiqués sont généralement diffusés en français et en anglais. Dans certains cas spécifiques, une version allemande est également mise à disposition. Ils sont disponibles dans ces différentes langues sur le site Internet.

Les personnes qui souhaitent recevoir les communiqués de presse du Groupe Kudelski ont la possibilité de s'inscrire à une liste d'envoi à partir d'un formulaire publié sur le site Internet du Groupe Kudelski. Chaque société du Groupe diffuse les informations la concernant en se soumettant aux règles de diffusion de la Bourse Suisse. Ces informations sont également diffusées par le Groupe.

Les résultats financiers sont présentés aux investisseurs et aux analystes financiers au cours d'une conférence de presse qui se tient deux fois par année. Les personnes conviées ont également la possibilité de suivre la conférence par téléphone.

Le site Internet du Groupe est une source d'information actualisée en permanence. La section «Investor Relations» contient notamment un agenda des principales dates du calendrier institutionnel (publication des résultats, assemblée générale, présence aux principales expositions professionnelles) ainsi que les principales publications du Groupe (rapport annuel, rapport semestriel).

Liens Internet

Site Internet du Groupe
www.nagra.com

Section Relations investisseurs
www.nagra.com/investor.php

Dates importantes
www.nagra.com/investorCalendar.php

Documentation financière
www.nagra.com/investorDoc.php

Communiqués de presse
www.nagra.com/press.php

Adresses e-mail

Information générale
info@nagra.com

Relations investisseurs
ir@nagra.com

Relations médias
communication@nagra.com

Profil du Groupe

Le Groupe Kudelski (www.nagra.com) est un leader mondial dans le domaine de la sécurité numérique. Ses technologies sont utilisées dans une large palette d'applications qui requièrent un contrôle d'accès et une gestion des droits, que ce soit pour sécuriser les transferts de données (télévision numérique, Internet à haut débit, vidéo à la demande, applications interactives, etc.) ou pour le contrôle et la gestion d'accès à des sites ou à des manifestations par des personnes et des véhicules.

Les solutions d'accès conditionnel et de sécurisation sont aujourd'hui utilisées par plus de 100 opérateurs de télévision dans le monde et sécurisent les contenus transmis à plus de 71 millions de cartes à puce/modules actifs.

Kudelski SA a son siège social à Cheseaux-sur-Lausanne, en Suisse. Ses actions au porteur sont cotées au SWX Swiss Exchange.

Fondé en 1951, le Groupe compte actuellement plus de 2 200 employés dans le monde (comprenant OpenTV), dont près de 600 sur le site de Cheseaux.

Télévision numérique

Nagravision

Solutions logicielles intégrées de sécurisation pour les opérateurs de TV numérique et les fournisseurs de contenus.

NAGRAVISION

Nagra France/MediaGuard

Solution intégrée d'accès conditionnel à la TV numérique MediaGuard; centre de développement en TV numérique.

NAGRA
FRANCE

MEDIAGUARD

NagraStar

Contrôle d'accès et cartes à puce utilisés par le système de télévision par satellite américain DISH Network d'EchoStar et ses affiliés. Joint-venture avec EchoStar (USA).

nagra star

OpenTV

Solutions middleware pour la mise en œuvre de services de télévision avancés comprenant la télévision interactive et la publicité interactive et ciblée. Dans le Groupe Kudelski depuis janvier 2007.

open tv

Nagra Plus

Systèmes de sécurisation pour la télévision à péage analogique. Joint-venture avec Canal+ (F).

NAGRA+

SmarDTV

Solutions amovibles d'accès à la télévision payante pour les appareils numériques (CAMs).

SMARDTV

NagraCard

Technologies de sécurisation par cartes à puce pour la TV numérique et d'autres applications, notamment en accès physique.



Quative

Plate-forme IPTV clé en main de dernière génération comprenant la protection, la gestion et la distribution de contenus.



Abilis Systems

Circuits intégrés pour la télévision numérique et les communications sans fil.



NagraID

Développement et production de modules et de cartes à puce pour les systèmes d'identification avec et sans contact.



Nagra Trading

Gestion de l'activité set-top box (décodeurs) de Kudelski.



Leman Consulting

Gestion des brevets et de la propriété intellectuelle.



Nagra Thomson Licensing

Joint-venture avec Thomson (F) qui a pour but de valoriser le portefeuille de brevets résultant de l'acquisition de MediaGuard.

Accès public

SkiData

Solutions intégrées d'accès et de gestion pour les parkings, les sites de sport, de culture, de divertissement et d'exposition ainsi que pour les remontées mécaniques (ski).



polyright

Systèmes de cartes à puce multifonctions sécurisées pour hôpitaux, universités et entreprises.



Audio

Nagra Audio

Enregistreurs numériques portables pour les professionnels; produits dans le secteur hi-fi haut de gamme.



Aperçu historique

1951

Naissance du premier enregistreur portable, le Nagra I.

1958

Sortie du Nagra III, enregistreur mythique du cinéma.

1965

Premier Nagra SN (Série Noire), l'enregistreur miniature des agents secrets.

1984

Premier magnétoscope professionnel portable Nagra VPR-5.

1986

Entrée en bourse de la société.

1989

Canal+ adopte le système de contrôle d'accès de Kudelski pour la télévision à péage.

1991

André Kudelski succède à Stefan Kudelski au poste de Président et CEO du Groupe Kudelski.

Premier million de décodeurs analogiques atteint. Les systèmes de télévision à accès contrôlé deviennent le «core business» de Kudelski.

1992

Création de Nagra+, société commune avec Canal+.

Sortie du Nagra-D, premier enregistreur professionnel digital portable à 4 pistes.

1995

Première commande d'un système Nagravision numérique (EchoStar) marquant le démarrage des activités de Nagravision sur le marché nord-américain.

1996

85% du chiffre d'affaires est désormais réalisé dans le domaine de la télévision à accès contrôlé.

Conversion complète de l'emprunt convertible (1986-1996) dans le cadre d'une OPE.

1997

Percée de Nagravision en Europe.

Le secteur de la télévision à péage numérique passe au premier plan des activités de la société en supplantant l'activité analogique.

Nagra Audio lance une gamme de produits hi-fi haut de gamme.

1998

Conquête du marché du câble anglais par Nagravision.

Création de NagraStar, société commune avec EchoStar, et de NagraCard.

Premiers systèmes mixtes de télévision à péage/Internet.

Augmentation de capital et première opération de splitting indirect du titre Kudelski (5 + 1).

1999

Premiers systèmes de cryptage sur les réseaux à large bande.

Création de MediaCrypt et investissement dans NagraID.

La société se structure en holding.

L'action Kudelski est introduite sur le marché principal de SWX Swiss Exchange.

2000

Investissement dans polyright (alors appelé SportAccess).

Le Groupe poursuit son expansion dans le secteur de la sécurisation de la distribution de contenus numériques sur réseaux à large bande.

Augmentation de capital et deuxième opération de splitting indirect (10 + 2).

Entrée du titre Kudelski dans le MSCI (Morgan Stanley Capital International).

2001

Le Groupe réalise des acquisitions dans le domaine de l'accès public (SkiData, Ticketcorner) et dans celui de la télévision numérique (Lysis, Livewire).

Les actions Kudelski sont splittées par 10.

Lancement d'un emprunt convertible de USD 325 millions. L'opération est largement sursouscrite.

2002

Après une période de croissance ininterrompue de dix ans, le Groupe subit l'impact de la crise du marché de la télévision, en particulier en Europe, et d'une évolution défavorable du marché des changes.

La société revoit ses structures en profondeur.

Création de la holding Nagra Public Access (regroupant SkiData, Ticketcorner et polyright).

2003

Redressement du marché de la télévision numérique. L'entreprise conclut de nombreux contrats.

Renforcement du pôle télévision numérique avec l'acquisition de MediaGuard de Canal+ Technologies (Nagra France).

Le Groupe Kudelski devient leader mondial dans le domaine des solutions d'accès conditionnel pour la télévision numérique.

2004

Le Groupe publie des résultats records.

Il déploie ses technologies de sécurisation dans de nouveaux secteurs tels que celui de la télévision sur téléphones mobiles.

Succès des nouveaux «business models» tels que la carte à puce à durée prédéterminée donnant accès à des contenus «premium» de manière ponctuelle.

Excellente progression sur les marchés: le Groupe triple son chiffre d'affaires en télévision numérique en Europe et le double presque en Amérique.

2005

Chiffre d'affaires et rentabilité du Groupe en forte croissance pour l'année 2005.

Remboursement anticipé de l'emprunt convertible de USD 325 millions et émission d'un nouvel emprunt convertible de CHF 350 millions.

Entrée en force sur les marchés IPTV (avec la création de la société Quative) et de la télévision sur mobiles.

Nouvelle structure de Nagra Public Access et commercialisation de plusieurs nouvelles solutions; retour aux chiffres noirs de l'entité.

Cession du contrôle de Ticketcorner.

L'amplificateur de forme pyramidale, le Nagra PMA, reçoit deux prix prestigieux au Japon et aux Etats-Unis.

2006

Résultats financiers record pour le Groupe.

Le Groupe devient leader du middleware et de l'interactivité en TV numérique avec l'acquisition du contrôle d'OpenTV (finalisée en janvier 2007).

Acquisition de l'activité DTV de SCM Microsystems donnant lieu à la création de SmarDTV.

Acceptation massive des consommateurs des nouvelles solutions, notamment pour la télévision sur IP et mobile.

Forte augmentation de la rentabilité de Nagra Public Access.

Adresses

Siège social du Groupe

Kudelski SA

22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0101
Fax +41 21 732 0100
info@nagra.com
www.nagra.com

Sièges principaux

TV numérique

Nagravision SA

22-24, route de Genève
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0311
Fax +41 21 732 0300
nagravision@nagra.com
www.nagravision.com

Filiales Nagravision

Allemagne, Espagne,
Royaume-Uni, Italie, USA,
Brésil, Singapour, Chine
Veuillez contacter le siège
de Nagravision en Suisse.

Nagra France Sàrl

28, rue du Colonel Pierre
Avia
75015 Paris
France
Tél. +33 1 70 71 60 00
Fax +33 1 70 71 62 70
info@nagra.fr
www.nagra.fr

Filiale Nagra France

Chine
Veuillez contacter le siège
de Nagra France à Paris.

NagraStar, LLC.

90, Inverness Circle East
Englewood, CO 80112
USA
Tél. +1 303 706 5700
Fax +1 303 706 5719
info@nagrastar.com
www.nagrastar.com

NagraStar, LLC.

22-24, route de Genève
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0400
Fax +41 21 732 0401
info@nagrastar.com
www.nagrastar.com

OpenTV, Corp.

275, Sacramento Street
San Francisco, CA 94111
USA
Tél. +1 415 962 5000
Fax. +1 415 962 5300
www.opentv.com

Filiales OpenTV

USA, Royaume-Uni, France,
Israël, Chine, Japon,
Australie
Veuillez contacter le siège
de OpenTV à
San Francisco.

Nagra Plus

22-24, route de Genève
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0311
Fax +41 21 732 0300
nagrapius@nagra.com
www.nagrapius.com

NagraCard SA

22-24, route de Genève
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0560
Fax +41 21 732 0561
nagracard@nagra.com
www.nagracard.com

Quative Ltd.

8, The Square
Stockley Park
Uxbridge UB11 1FW
United Kingdom
Tél. +44 208 610 6000
Fax +44 208 610 6076
info@quative.tv
www.quative.tv

NagraID SA

Le Crêt-du-Loche 10
Case postale 1161
2301 La Chaux-de-Fonds
Suisse
Tél. +41 32 924 0404
Fax +41 32 924 0400
info@nagraID.com
www.nagraID.com

Abilis Systems SA

18, Chemin des Aulx
1228 Plan-Les-Quates/
Genève
Suisse
Tél. +41 22 706 19 30
Fax +41 22 706 19 49
info@abiliss.com
www.abiliss.com

SmarDTV SA

22, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 04 04
Fax. +41 21 732 04 15
info@smardtv.com
www.smardtv.com

Filiales SmarDTV

France, Allemagne,
Singapour
Veuillez contacter le siège
de SmarDTV en Suisse.

Nagra Trading SA

22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 01 01
Fax. +41 21 732 01 00
info@nagra.com

Leman Consulting SA

31, chemin de Précossy
1260 Nyon
Suisse
Tél. +41 22 363 78 78
Fax +41 22 363 78 70
info@leman-ips.ch
www.leman-ips.ch

Nagra-Thomson Licensing

46, quai Alphonse-Le-Gallo
92100 Boulogne-Billancourt
France
Tél. +33 1 41 86 68 59
Fax +33 1 41 86 56 38

Accès public

SkiData AG

Untersbergstrasse 40
5083 Grödig/Salzburg
Autriche
Tél. +43 6246 888-0
Fax +43 6246 888-7
info@skidata.com
www.skidata.com

SkiData (Schweiz) AG

Soodstrasse 53
8134 Adliswil
Suisse
Tél. +41 44 711 99 44
Fax. +41 44 711 99 43

Filiales SkiData

France, Allemagne, Italie,
Pays-Bas, Suède, États-
Unis, Japon, Emirats Arabes
Unis
Veuillez contacter le siège
de SkiData en Autriche.

polyright SA

10, rue de l'Industrie
Case postale 1261
1951 Sion
Suisse
Tél. +41 27 323 0910
Fax +41 27 323 0911
info@polyright.com
www.polyright.com

Audio

Nagra Audio

Nagravision SA
Kudelski Group
22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0101
Fax. +41 21 732 0100
audio@nagra.com
www.nagraaudio.com

Filiales Nagra Audio

France, Royaume-Uni, USA
Veuillez contacter le siège
de Nagra Audio en Suisse.

Impressum

Gestion de projet, textes (hors Rapports financiers)
Catherine Hugon Communications

Support, coordination, textes (hors Rapports financiers)
Desrochers Communication

Design
messi & schmidt

Photographie
Pierre Fantys

Impression
Imprimeries Réunies Lausanne SA, Renens, Suisse

Ce rapport est publié en français et en anglais
La version française fait foi

Imprimé en Suisse

© Kudelski Group 2007