

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 huit 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 Fœtisch

Stefan Kudelski

Pierre Lescure

Gérard Limat

Secrétaire du conseil:

Nicolas Gœtschmann

Secrétaire général (hors conseil)

3.1 Membres du conseil d'administration

3.2 Autres activités et groupements d'intérêt

Ces points figurent dans le tableau ci-dessous ainsi que dans les CV individuels des membres du conseil d'administration donnés aux pages suivantes.

	Année de naissance	Fonction au conseil	Nationalité	Exécutif / non exécutif
André Kudelski	1960	Président et administrateur délégué	Suisse	Exécutif
Claude Smadja	1945	Vice-président et «lead director»	Suisse	Non exécutif
Norbert Bucher	1931	Membre	Suisse	Non exécutif
Laurent Dassault	1953	Membre	Française	Non exécutif
Patrick Fœtisch	1933	Membre	Suisse	Non exécutif
Stefan Kudelski	1929	Membre	Suisse	Non exécutif
Pierre Lescure	1945	Membre	Française	Non exécutif
Gérard Limat	1940	Membre	Suisse	Non exécutif



André Kudelski



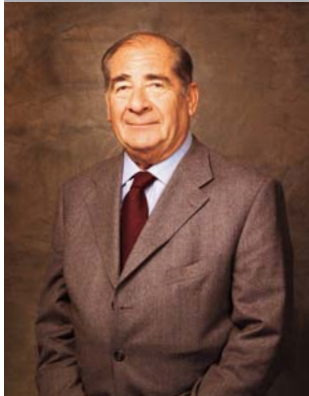
Claude Smadja



Norbert Bucher



Laurent Dassault



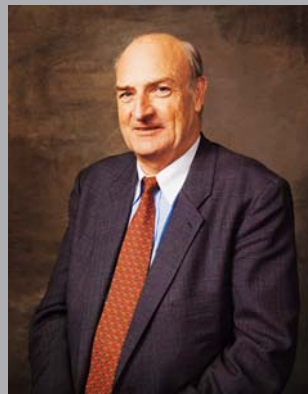
Patrick Føetisch



Stefan Kudelski



Pierre Lescure



Gérard Limat

Groupe Kudelski Gouvernement d'entreprise

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 notamment au conseil d'administration du Groupe Edipresse, de Nestlé et de Dassault Systèmes (France). Il est en outre membre du Advisory Board du Credit Suisse, de la Swiss American Chamber of Commerce et du Comité d'économiesuisse.

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) Nagra Plus (président et administrateur délégué) et MediaCrypt (président).

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.

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 de Boston 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 du conseil.

Norbert Bucher est administrateur de Nagra Plus et président du conseil d'administration de Ticketcorner.

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 et Actionnaire.

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.

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, diplômé de l'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 auprès du Groupe.

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.

Stefan Kudelski

Stefan Kudelski étudie à Florimont (Genève) puis poursuit dès 1948 des études d'ingénieur physicien à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, après avoir étudié l'électronique en autodidacte.

En 1951, il crée l'entreprise Kudelski avec le premier NAGRA, un magnétophone autonome destiné aux reporters de radiodiffusion. La gamme Nagra, qui s'enrichit de nouveaux appareils, devient en quelques années le standard de l'industrie cinématographique et télévisuelle.

En 1991, un projet de diversification dans le domaine du cryptage pour la télévision à péage donne à l'entreprise une nouvelle orientation. Stefan Kudelski cède alors la direction à son fils André Kudelski.

Durant sa carrière, Stefan Kudelski reçoit de nombreuses distinctions: des Academy Awards (Oscar) en 1965, 1977, 1978 et 1983, deux Emmy Awards, des Gold Medals de L. Warner, AES (Audio Engineering Society), Lyra et Eurotechnica.

Il est en outre membre d'honneur d'AES, de SMPTE (Society of Motion Picture Television Engineers), de BKSTS (British Kinematograph Sound and Television Society), de SVIA (Schweizerischer Verein für Informatik in der Ausbildung), de IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) et d'AMPS (Association of Motion Picture Sound). Il est également Dr. Honoris Causa de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.

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.

Gérard Limat

Gérard Limat est entré chez Feldschlösschen en 1957; il y a travaillé jusqu'en 1965 en terminant sa carrière dans cette société avec le diplôme fédéral de comptable.

Il a ensuite travaillé au garage Janneret à Genève en qualité de comptable de 1965 à 1967, puis à l'office des faillites de Genève durant six mois.

Il est entré dans le groupe Dassault en 1968 en qualité de comptable.

Il est actuellement directeur de Terramaris International SA à Meinier-Genève, une société du groupe Dassault.

Gérard Limat est en outre président du conseil d'administration de la Société Financière Terramaris SA à Fribourg, de Sita SA à Fribourg et de Dasnair SA à Meinier-Genève. Il est également administrateur de Cendres et Métaux à Bienne.

Il est membre des trois comités du conseil d'administration de Kudelski SA.

Gérard Limat est également administrateur de Ticketcorner, de Nagra Public Access et de polyright.

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.

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	10.05.2005	02.05.2006
Claude Smadja	1999	10.05.2005	02.05.2006
Norbert Bucher	1992	10.05.2005	02.05.2006
Laurent Dassault	1995	10.05.2005	02.05.2006
Patrick Fœtisch	1992	10.05.2005	02.05.2006
Stefan Kudelski	1968	10.05.2005	02.05.2006
Pierre Lescure	2004	10.05.2005	02.05.2006
Gérard Limat	1995	10.05.2005	02.05.2006

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 huit membres dont sept 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.

Groupe Kudelski
Gouvernement d'entreprise

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.

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

En 2005, le conseil et les comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	6 fois
Comité stratégique	3 fois
Comité d'audit	4 fois
Comité de rémunération et de nomination	3 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration, sans tenir compte des absences pour raisons de santé, a atteint plus de 90%. Le conseil a réservé une journée complète à la discussion de questions stratégiques. A l'exception de la réunion d'une journée complète, la plupart des réunions ont duré entre 3 et 4 heures.

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.

	Comité d'audit	Comité stratégique	Comité de rémunération et nomination
André Kudelski		■	
Claude Smadja	■	■	■
Norbert Bucher	■		
Patrick Fœtisch			■
Gérard Limat	■	■	■

■ Président
■ Membre

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

Le Groupe a défini et mis en place des processus d'évaluation des risques permettant l'identification systématique des principaux risques ainsi que leur impact possible et les mesures proposées. Le processus d'évaluation des risques s'applique aux développements relativement probables pouvant avoir un impact matériel économique sur le Groupe; il couvre les risques de marché, stratégiques, opérationnels et financiers.

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.

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 chiffres d'affaires par unité pour les trimestres à venir.

Dans ce but, un groupe spécialisé et dédié au sein du Controlling a pour mission l'analyse des performances du Groupe ainsi que la fourniture et l'implémentation d'une plateforme de services analytiques disponible 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.

Le bureau de contrôle des projets (Project Controlling Office) fournit les indicateurs spécifiques à la marche des projets de l'activité Télévision numérique sur la base de la plateforme analytique. Le portefeuille de projets, approuvé et suivi par la direction générale, est géré selon les principes reconnus de gestion de portefeuille de projets. Le contrôle de ce portefeuille permet un monitoring de l'utilisation des ressources à disposition, pour l'ensemble des responsables opérationnels ainsi que la direction générale.