



Groupe Kudelski

Rapport annuel 2007

Forte croissance du chiffre d'affaires sur l'ensemble des marchés, en particulier en Asie

Nouveaux contrats gagnés en TV numérique, TV mobile et IPTV; multiples succès en collaboration avec OpenTV

Présence globale des familles d'accès conditionnel Nagravision avec 84 millions de cartes à puce et modules actifs et 100 millions de licences de modules cumulées livrées par OpenTV

## Points forts

2007

Forte progression et résultats record enregistrés par Nagra Public Access en 2007

Migration massive vers le modèle service prévue pour Nagravision en 2008

Mise en œuvre d'initiatives d'améliorations opérationnelles et de réduction des coûts dans le but d'augmenter la rentabilité

## Chiffres clés

En CHF'000	2007	2006*	2005	2004
Chiffre d'affaires net, produit résultant de la vente de filiale et autres produits d'exploitation	942 535	756 182	697 173	606 131
OIBDA <sup>1)</sup>	137 166	188 162	160 833	125 950
EBIT <sup>2)</sup>	87 655	150 207	121 142	92 221
<b>Bénéfice net</b>	<b>67 448</b>	<b>138 530</b>	<b>86 772</b>	<b>93 500</b>

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

<sup>2)</sup> EBIT: résultat d'exploitation.

\* Le chiffre d'affaires 2006 intègre la plus-value de CHF 59 millions liée à la vente d'une filiale.

## Chiffres clés

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

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

En CHF'000	Europe/Moyen-Orient	Amériques	Asie/Pacifique, Afrique	2007
TV numérique	321 996	139 898	111 516	573 410
Accès public	186 420	18 378	19 505	224 303
Middleware/publicité	56 918	33 861	37 321	128 100
<b>Total</b>	<b>565 334</b>	<b>192 137</b>	<b>168 342</b>	<b>925 813</b>

Répartition par activité

TV numérique  
Accès public  
Middleware/  
publicité



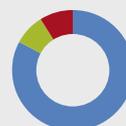
Répartition par région

Europe/  
Moyen-Orient  
Amériques  
Asie/Pacifique,  
Afrique



TV numérique

Accès public



Middleware/publicité



Chiffre d'affaires hors produit résultant de la vente de filiales et autres produits d'exploitation.

## Répartition des collaborateurs

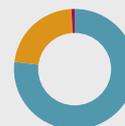
Par région Nombre de collaborateurs %

Europe/Moyen-Orient		1 979	77,0%
Amériques		399	15,5%
Asie/Pacifique, Afrique		194	7,5%
<b>Total</b>		<b>2 572</b>	<b>100,0%</b>



Par activité Nombre de collaborateurs %

TV numérique*		1 982	77,1%
Accès public		571	22,2%
Audio		19	0,7%
<b>Total</b>		<b>2 572</b>	<b>100,0%</b>



\* Dont 513 collaborateurs middleware/publicité.

## Principales marques et sociétés du Groupe Kudelski

### Télévision numérique



























### Accès public





### Audio



\* Au niveau reporting, OpenTV est classifié sous middleware/publicité.



## Sommaire

2	Message aux actionnaires	20	Télévision numérique	42	Ressources humaines	66	Sociétés du Groupe
6	Revue financière	32	Accès public	44	Gouvernement d'entreprise		Aperçu historique
12	Orientations stratégiques	40	Audio				Adresses

## Ouvrir sans cesse de nouveaux horizons

**La télévision numérique** est le «core business» du Groupe Kudelski. L'entreprise est leader mondial dans ce domaine, avec des solutions de sécurisation et de contrôle d'accès apportant un très haut niveau de protection sur l'ensemble de la chaîne de la diffusion des contenus, de leur création jusqu'à leur consommation. Les innovations du Groupe font sans cesse évoluer l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique, permettant ainsi aux opérateurs d'élargir leur offre et de mieux vendre leurs services.

**Le contrôle d'accès physique** constitue le second domaine d'activité mettant en valeur le savoir-faire unique du Groupe en matière de sécurité. Les solutions de ce pôle s'adressent aux exploitants d'installations, de bâtiments, d'institutions et de sites nécessitant un contrôle de l'accès et du flux de personnes et de véhicules.

**L'audio** est l'activité fondatrice du Groupe Kudelski, qui a donné naissance il y a plus d'un demi-siècle à la marque Nagra, mythique pour ses enregistreurs destinés aux professionnels. La gamme audio comprend également une famille d'appareils high-end s'adressant aux audiophiles en quête de perfection.

## Message aux actionnaires

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

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

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

---

### Stratégie de développement à long terme

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

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

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

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

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

---

### L'innovation – clé de la longévité du Groupe

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

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

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

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

---

#### L'Accès public – un deuxième pilier fort du Groupe

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

---

#### Perspectives et objectifs

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

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



André Kudelski

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

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

---

### Garder la confiance

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

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

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



André Kudelski

## Revue financière

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

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

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

---

#### Rentabilité 2007 du Groupe et mesures d'amélioration

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

## L'Accès public dépasse les objectifs

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

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

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

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

---

## Bilan et trésorerie

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

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

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

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

---

## Perspectives

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

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

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

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



La télévision mobile du futur:  
contenus «premium»,  
fonctionnalités avancées  
et applications interactives.



Des contenus TV  
accessibles sur  
terminaux mobiles  
grâce aux solutions  
Nagra Mobile.





## Orientations stratégiques

Une vision privilégiant le moyen et le long terme est la clé du renforcement constant du Groupe.

Au cours de ces dix dernières années, le Groupe Kudelski a connu un fort développement de ses activités, faisant passer son chiffre d'affaires de quelque 31 millions de francs suisses en 1996 à plus de 942 millions en 2007. Une croissance qui est une conséquence de la ligne stratégique suivie par l'entreprise.

### L'innovation comme base des futurs revenus

La croissance et la rentabilité du Groupe sont étroitement liés aux investissements consentis dans la recherche et l'innovation. L'effort s'est progressivement intensifié même durant les périodes de conjoncture moins favorable. Cette vision privilégiant le moyen et le long termes est la clé du succès de l'entreprise.

Cette ligne stratégique reste plus que jamais pertinente. Le Groupe mène actuellement des programmes de R&D particulièrement ambitieux dont les effets positifs se feront sentir ces prochaines années.

## Les technologies du Groupe Kudelski se sont imposées par leur capacité à anticiper les grandes évolutions dans le monde des médias électroniques

Ces programmes portent notamment sur la sécurisation et l'évolution des systèmes de contrôle d'accès, deux éléments fondamentaux du métier. Les nouvelles lignes de produits représentent un nouvel axe de développement, en particulier les solutions Nagra Mobile et IPTV.

Dans le domaine de l'accès public, les investissements importants consacrés ces dernières années au développement d'une plate-forme commune à tous les segments portent également leurs fruits. Ils permettent notamment à cette activité de se déployer sur de nouveaux marchés avec une base opérationnelle plus efficace.

Pour le Groupe Kudelski, l'innovation dépasse largement l'aspect technologie. Elle consiste également en une approche créative tout au long de la chaîne de valeur, qu'il s'agisse des offres proposées par le Groupe à ses clients ou des solutions que l'entreprise met à disposition des opérateurs pour leur permettre de mieux mettre en valeur leurs propres services.

### Une présence sur tous les maillons de la chaîne de valeur

Les technologies du Groupe Kudelski se sont imposées par leur capacité à anticiper les grandes évolutions dans le monde des médias électroniques.

Dans le domaine du son, les enregistreurs portables Nagra ont, depuis les années 1950, révolutionné la manière de travailler des professionnels du cinéma, de la radio et de la télévision. Ils ont introduit une liberté et une qualité inconnues jusqu'alors, contribuant activement au progrès global de leur secteur.

Le même scénario s'est reproduit dans le domaine de la télévision, où le Groupe Kudelski est entré à la fin des années 1980, un domaine qui est devenu le «core business» de l'entreprise. Au départ, le Groupe a concentré son innovation sur les solutions de contrôle d'accès et de cryptage destinées aux programmes payants. Ces solutions ont permis aux opérateurs de protéger les revenus générés par leur base d'abonnés.

La télévision a entrepris depuis sa migration vers le numérique et s'insère désormais dans un écosystème beaucoup plus complexe, où convergent et s'interpénètrent le monde des médias, de l'Internet et des télécoms. Situé au carrefour de ces évolutions, le Groupe Kudelski a fortement étendu le spectre de ses activités, avec des solutions participant à l'évolution technologique générale.

Au-delà des systèmes de contrôle d'accès, l'entreprise met ainsi au service des opérateurs – classiques ou challengers – des solutions innovantes dans la gestion et la protection des contenus et, depuis la récente prise de participation dans OpenTV, le développement d'applications interactives et de nouvelles formes de publicité.

Le Groupe Kudelski a désormais une influence déterminante sur l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique et est en mesure de favoriser l'émergence de nouveaux business models. Ce faisant, il multiplie les opportunités de se créer de nouvelles sources de revenus dans les marchés à fort potentiel de la grande consommation.

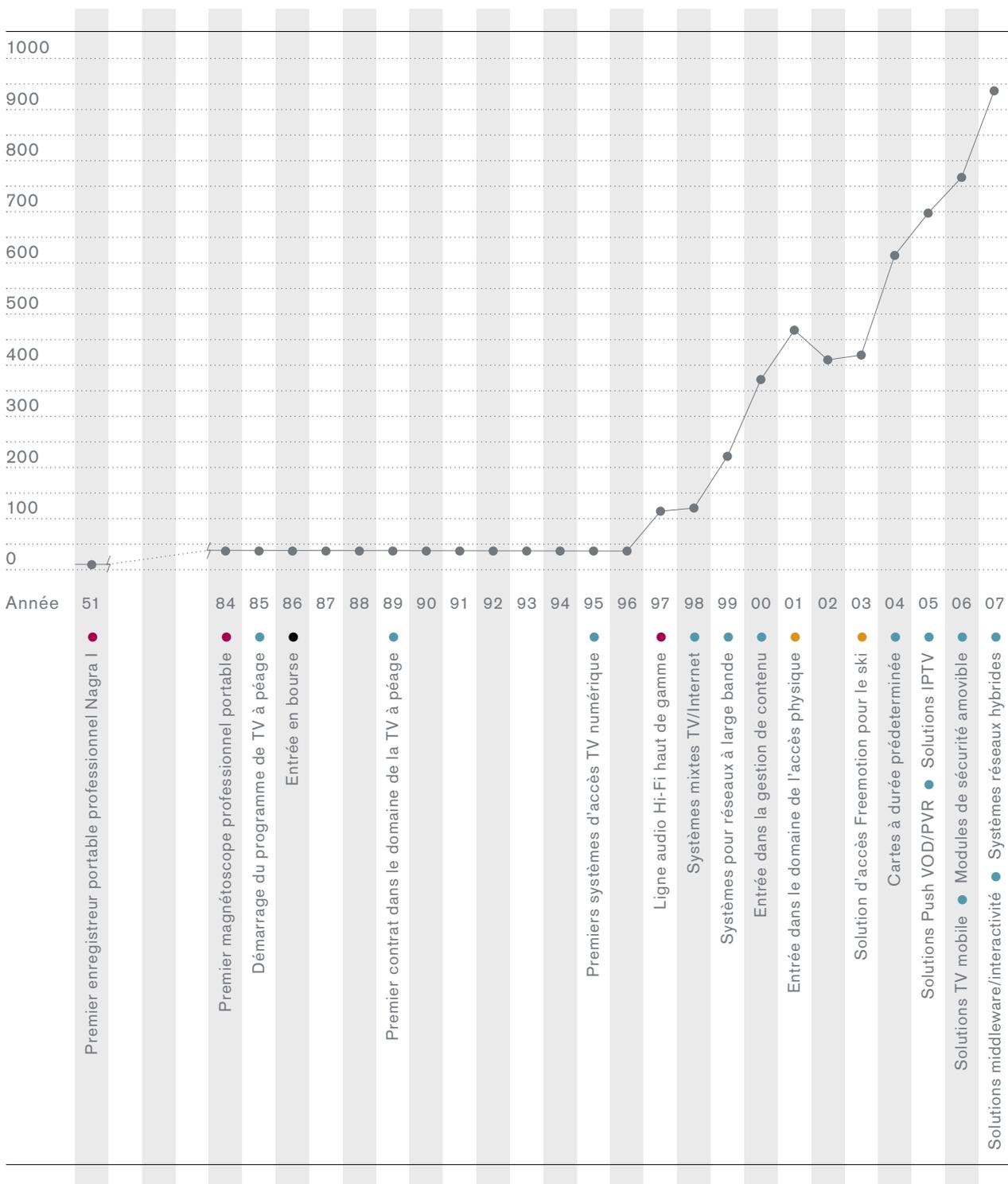
### La télévision prend de nouvelles dimensions

A partir d'une offre de base initiale, la télévision s'est progressivement étendue à des programmes complémentaires thématiques ou identitaires. Aujourd'hui, l'offre en TV numérique est multidimensionnelle: outre ces choix, elle comprend désormais des contenus premiums, tels que les films du «box office» ou les grands spectacles, proposés en diffusion directe ou comme contenus à la demande. La notion de programmes linéaires est complétée par la possibilité d'accéder au contenu quand on le veut et où on le veut.

Avec la convergence numérique, ces contenus bénéficient de nouveaux canaux de diffusion au travers de l'Internet et des PC, des téléphones mobiles et autres lecteurs portables. Le métier des opérateurs s'élargit d'autant. Grâce aux récentes évolutions, le marché de la télévision classique touche un public toujours plus vaste et diversifié.

## Innovation et croissance

Chiffre d'affaires total du Groupe en CHF 000 000



TV numérique ●  
Accès public ●  
Audio ●

Les chiffres 2004-2007 sont présentés selon les normes IFRS, ceux de 1997-2003 selon les normes Swiss GAAP RPC; ceux de 1996 et des années précédentes sont basés sur le Code des Obligations suisse.

Le Groupe Kudelski a construit sa croissance sur l'innovation. Les 15 dernières années ont vu une forte augmentation de sa capacité à créer de la valeur.

D'autres évolutions ont également un réel impact sur la manière de consommer ces contenus. Les services à la demande, les magnétoscopes à disque dur, la gestion interactive des programmes permettant de consommer des contenus en différé sont apparus et ont introduit une liberté nouvelle pour l'utilisateur. Pour les opérateurs, ces nouvelles fonctionnalités ont ajouté une plus-value importante aux contenus proposés.

Grâce à ces mutations, le marché classique poursuit un essor lui permettant de toucher un public toujours plus vaste et plus diversifié et d'intégrer des notions provenant d'autres écosystèmes tels que les nouveaux médias et l'internet.

A titre d'exemple, la convergence entre la TV et le PC constitue l'une des grandes innovations introduites au cours de l'exercice écoulé, apportant un levier de croissance supplémentaire au Groupe.

**Grâce aux récentes évolutions, le marché de la télévision classique touche un public toujours plus vaste et diversifié**

#### La «nouvelle expérience»

Les prochaines étapes se précisent déjà. Internet donne un accès de masse à une multitude de contenus spécialisés et permet à l'utilisateur de personnaliser de plus en plus sa consommation et son environnement de navigation en fonction de ses goûts et de ses habitudes. Cet utilisateur peut enfin combiner les modes de consommation de contenus passifs et actifs. Les chercheurs parlent de «nouvelle expérience», une tendance qui, dans la logique de convergence, se répercute déjà sur le monde de la télévision.

Dans ce dernier domaine également, l'interactivité et la personnalisation des contenus vont prendre une place croissante. La publicité interactive ciblée est appelée à jouer un rôle important, comme cela est déjà le cas dans le monde Internet.

La stratégie du Groupe Kudelski intègre la vision de cette «nouvelle expérience» depuis de nombreuses années. Les plus récents développements et les prises de participation telles que celle opérée dans la société OpenTV confirment cette stratégie et permettent à l'entreprise de garder une longueur d'avance.

#### Expansion dans tous les marchés

L'expansion du Groupe Kudelski n'est pas seulement liée à l'élargissement des activités et de la gamme des produits. L'extension géographique constitue également une source de croissance importante. Depuis plus d'une décennie, l'entreprise s'est progressivement déployée dans la plupart des régions du monde et a mis en place une organisation adaptée à une approche proactive.

Le Groupe Kudelski occupe aujourd'hui des positions fortes en Europe de même que sur le continent américain, et est en passe d'étendre considérablement sa présence en Asie. Cette dernière zone recèle encore un énorme potentiel. Après la Chine, où le Groupe a solidement pris position, l'Inde représente un futur terrain majeur de développement.

#### Stratégie Télévision numérique en bref

Poursuivre la croissance en matière d'accès conditionnel sur les marchés existants et les nouveaux marchés, avec un fort accent sur les marchés émergents

Poursuivre le développement de l'écosystème DTV multi-plateforme comprenant accès conditionnel, interactivité et publicité avancée

Multiplier les solutions complètes clés en main en accord avec une segmentation optimale

Élargir le champ d'action avec les nouvelles lignes de produits (IPTV, PVR, Push VOD, cartes prépayées, TV Mobile, PCTV)

Poursuivre une politique ambitieuse en R&D, avec des investissements importants dans la technologie de contrôle d'accès et les nouvelles lignes de produits, notamment IPTV et Nagra Mobile

#### OpenTV, une complémentarité en technologie et en présence sur les marchés

Le positionnement unique d'OpenTV sur le marché du middleware, de l'interactivité et de la publicité avancée fait de cette société le partenaire privilégié de NagraVision depuis plusieurs années.

En prenant le contrôle majoritaire d'OpenTV en 2007, le Groupe Kudelski a voulu jouer un rôle déterminant dans le développement stratégique de cette société, afin de pouvoir influencer de façon durable l'écosystème de la TV numérique au-delà du contrôle d'accès et des autres activités de l'entité TV numérique.

OpenTV dispose de compétences et d'expériences particulièrement précieuses dans les logiciels d'interfaçage middleware pour tous les types de réseaux de télévision numérique, les applications interactives et la gestion de différentes formes de publicité comprenant la publicité linéaire classique et la publicité interactive et ciblée.

### Profiter de la recherche et du développement du Groupe

La participation dans OpenTV permet au Groupe Kudelski de globaliser son offre auprès des opérateurs et d'étendre la palette des services offerts à l'ensemble de l'écosystème télévision numérique.

Les deux entreprises travaillent activement à la mise en phase opérationnelle de leurs activités afin d'optimiser les points de synergie. Le travail d'intégration des solutions est actuellement en cours. Un important potentiel a été identifié et est progressivement valorisé autant par OpenTV que par NagraVision.

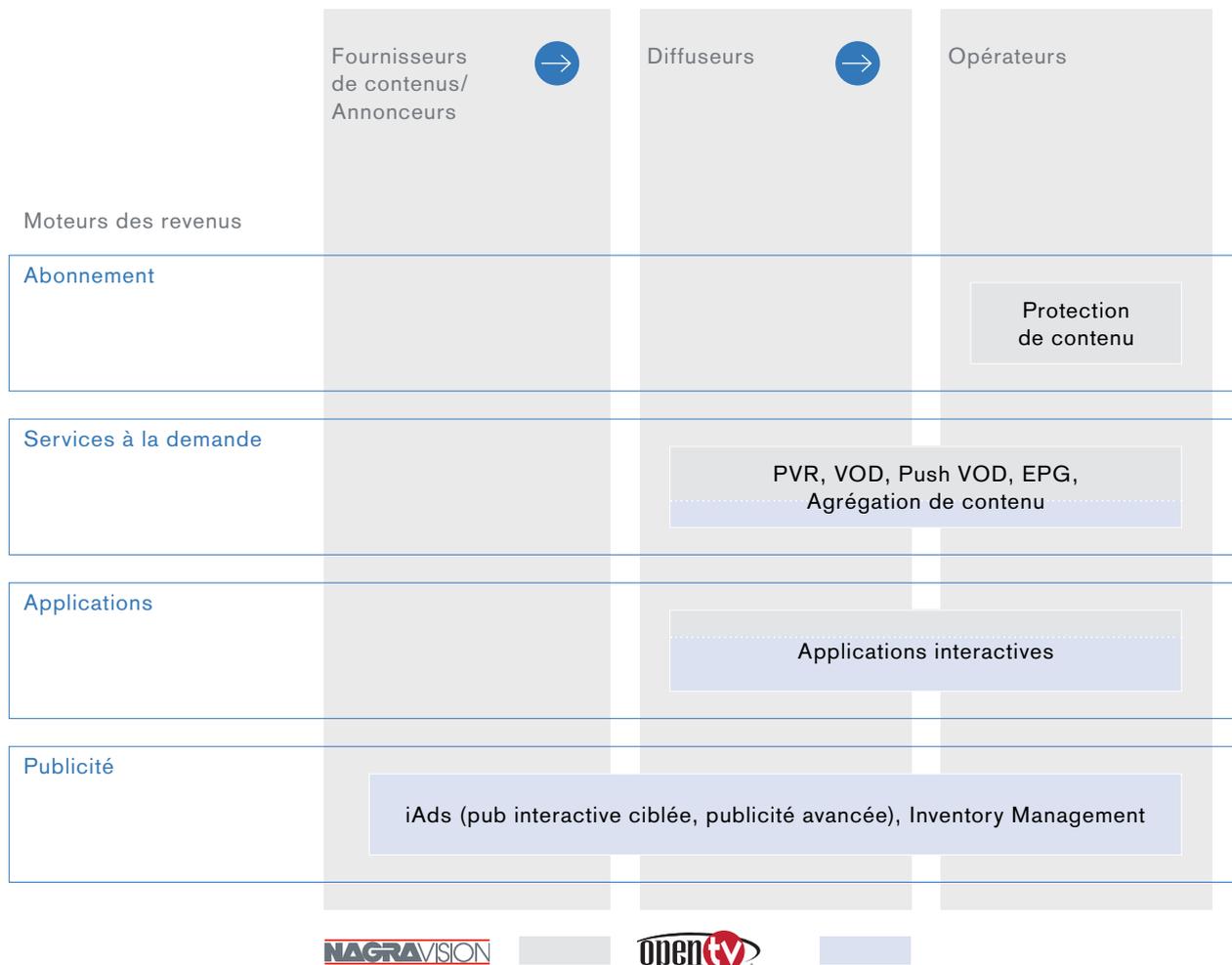
Les initiatives suivantes sont en cours:

- accélération du plan de développement des produits Open TV
- alignement et intégration du portefeuille de solutions
- développement d'un portefeuille commun d'applications
- offre de solutions communes pré-intégrées
- réponse aux besoins des opérateurs nécessitant un CAS ou un middleware tiers

La division Nagra Public Access est elle aussi centrée sur la gestion de la sécurité et du contrôle d'accès, mais appliquée cette fois à des personnes et des véhicules, pour des clients aussi différents que les stations de ski et de tourisme, les exploitants de parkings, de stades ou de centres commerciaux ou encore les administrations et les campus universitaires.

Ce secteur profite de développements communs ou concertés avec celui de la télévision numérique et des cartes à puce au sein de l'entreprise. Ici également, le Groupe Kudelski s'est positionné de manière à s'inscrire à l'avant-garde des grandes évolutions technologiques. SkiData, principale société de ce secteur, a notamment été la première à commercialiser des systèmes d'accès «mains-libres» pour le ski, permettant au détenteur d'un badge à puce de franchir les portiques sans avoir à introduire sa carte dans un lecteur.

### Complémentarité NagraVision/OpenTV pour l'offre produits



### Une plate-forme commune à l'ensemble des développements

Nagra Public Access a particulièrement investi dans l'intelligence logicielle en élaborant une plate-forme modulaire commune à l'ensemble de ses systèmes. Là encore, la convergence numérique joue un rôle important. L'accès public fait lui aussi désormais partie d'un écosystème élargi, intégrant l'Internet, les télécoms et les réseaux mobiles. Typique de cette évolution, un forfait d'abonnement de ski se réserve par exemple sans difficulté sur un téléphone portable ou via le Web.

La nouvelle plate-forme constitue un avantage stratégique pour le Groupe car elle donne la possibilité de moduler le niveau de sophistication technologique et de prestations en fonction des attentes souvent très différentes des clients et des segments de marchés. Elle renforce la compétitivité de Nagra Public Access, comme en témoigne l'évolution très positive des résultats de ces deux dernières années.

### Poursuivre l'expansion internationale

Les solutions particulièrement souples et performantes dont dispose aujourd'hui Nagra Public Access lui permettent non seulement d'accroître ses parts sur son marché traditionnel, l'Europe, mais aussi de mener une expansion soutenue sur de nouveaux marchés à fort potentiel. Nagra Public Access s'est ainsi fortement internationalisée, enregistrant des succès dans des pays tels que les Etats-Unis, la Chine, l'Inde, le Japon la Corée et la Russie. Cet axe de développement géographique s'inscrit dans les priorités stratégiques.

#### Stratégie Accès public en bref

Tirer le meilleur parti de la recherche globale du Groupe Kudelski en matière de sécurité et de technologies multimédia de contrôle d'accès

Intégrer un haut niveau d'intelligence dans les plates-formes logicielles afin d'offrir une palette de fonctionnalités creusant l'écart concurrentiel

Disposer d'une plate-forme centrale modulaire et personnalisable selon les besoins des différents segments du marché

Anticiper l'évolution des besoins et élargir la gamme de services et produits, en capitalisant sur la forte position actuelle

Poursuivre et intensifier l'expansion internationale

### Inscrire les appareils dans l'évolution numérique globale

Activité pionnière du Groupe Kudelski, l'audio représente aujourd'hui une part relativement restreinte des revenus globaux de l'entreprise. L'importance de ce secteur historique va toutefois au-delà des chiffres. Un prestige mondial est attaché à la marque Nagra, lui conférant une très forte valeur. Les enregistreurs professionnels Nagra ont de tout temps représenté l'ultime de la technologie dans leur domaine et cette caractéristique reste l'axe prioritaire des développements actuels.

Les appareils de dernière génération s'inscrivent dans l'évolution portée par la convergence numérique. Ils sont conçus pour s'insérer dans une chaîne de production image/son toujours plus centrée sur l'édition par voie logicielle. Dotés de disque dur ou de mémoire silicium, ils sont aujourd'hui orientés PC et bénéficient de tous les dispositifs de communication leur permettant de s'interfacer aisément avec le monde des ordinateurs.

Stratégiquement, les appareils de la gamme professionnelle se positionnent comme des outils sans équivalent, capables d'accomplir leurs tâches au plus haut niveau de la qualité sonore et de la manière la plus rationnelle dans les contextes actuels de production de l'industrie des médias.

### Diversifier la production dans le secteur de la Hi-Fi

Depuis 1991, Nagra audio a élargi sa production vers les appareils Hi-Fi haut de gamme destinés à un usage privé, s'appuyant sur le savoir-faire et les structures de production du secteur professionnel.

L'entrée sur ce marché de niche s'est révélée très positive. Les revenus générés par ce domaine sont aujourd'hui équivalents à ceux provenant des appareils professionnels.

Cet axe de développement est appelé à se renforcer dans les années à venir, avec l'élargissement de la gamme des appareils proposés et l'intensification des efforts marketing.

#### Stratégie Audio en bref

##### Secteur professionnel:

Inscrire les enregistreurs Nagra à la pointe de l'évolution dans le contexte de production image/son numérisée dans le monde des médias

Maintenir les fondements de la réputation de Nagra: précision, robustesse, fiabilité, durabilité

##### Secteur Hi-Fi:

Élargir la gamme des appareils proposés

Renforcement des efforts marketing



Utilisation simple et conviviale: toutes les fonctionnalités de la télévision numérique sur PC.

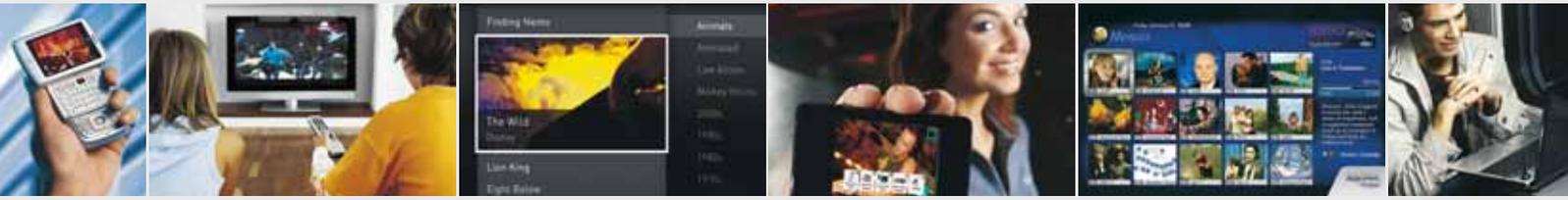




USBCAM de SmarDTV:  
modules amovibles pour  
décrypter les programmes  
de télévision payante sur  
ordinateur.



Au cœur de la convergence numérique: des contenus TV accessibles sur de multiples terminaux



## Télévision numérique

Accéder à des contenus TV partout et en tout temps: une révolution fondamentale de l'écosystème numérique.

## Les nouveaux marchés de la télévision numérique

D'ici à 2012 au plus tard en Europe, la télévision analogique terrestre devrait avoir définitivement cédé sa place à la télévision numérique. La transition entre ces technologies est en train de modifier en profondeur à la fois l'offre des opérateurs et les attentes des consommateurs. Elle crée un fort potentiel de croissance, notamment en Europe où le taux de pénétration du numérique reste relativement faible. Dans les Amériques et en Asie (en particulier en Chine), cette conversion se poursuit de manière soutenue.

### Convergence des médias

La technologie numérique permet aux opérateurs d'enrichir leurs services et de multiplier les fonctionnalités. Désormais universelle, elle se prête à la propagation des contenus sur différents types d'appareils fixes ou mobiles: téléviseur, ordinateur, téléphone portable, baladeur vidéo numérique.

Cette évolution amène les opérateurs à travailler sur de multiples plates-formes de diffusion, en combinant les technologies. Aux côtés des opérateurs de télévision, de nouveaux acteurs entrent dans le monde de la TV numérique, tels que les opérateurs télécom, dont l'infrastructure se prête également à la diffusion de contenus télévisés.

**L'architecture ouverte des solutions Kudelski permet d'avoir une interopérabilité des technologies et donc une parfaite symbiose entre les acteurs de l'écosystème TV**

### Le Groupe Kudelski paré pour répondre aux nouvelles attentes

Le Groupe Kudelski dispose d'une palette de solutions complète qui lui permet de jouer un rôle moteur dans cet univers convergent de plus en plus complexe. Systèmes d'accès conditionnel, middleware, gestion et protection du contenu, gestion de l'interactivité, interfaces utilisateurs et modules de sécurité amovibles sont les éléments principaux d'une offre qui couvre l'ensemble de l'écosystème et contribue à en repousser les limites. Ces solutions sont conçues en architecture ouverte, rendant possible l'interopérabilité entre les technologies provenant d'acteurs différents. Le Groupe Kudelski est ainsi en mesure de réaliser des plates-formes globales clé en main, à partir desquelles les opérateurs peuvent offrir à leurs abonnés une plus grande diversité dans la manière de visionner les contenus et d'interagir avec eux.

## Gestion de la sécurité

### Accès conditionnel – nouvelles générations de solutions

Les systèmes d'accès conditionnel restent au centre des activités du Groupe Kudelski. L'entreprise continue à investir substantiellement dans ce secteur, aussi bien au niveau des solutions globales de sécurisation que dans les composants sécuritaires dédiés, notamment les cartes à puce.

Trois nouvelles familles de sécurité avancée ont été ainsi développées. Elles offrent aux opérateurs des niveaux de sécurité renforcés et diversifiés, tout en introduisant une série de nouvelles fonctionnalités novatrices.

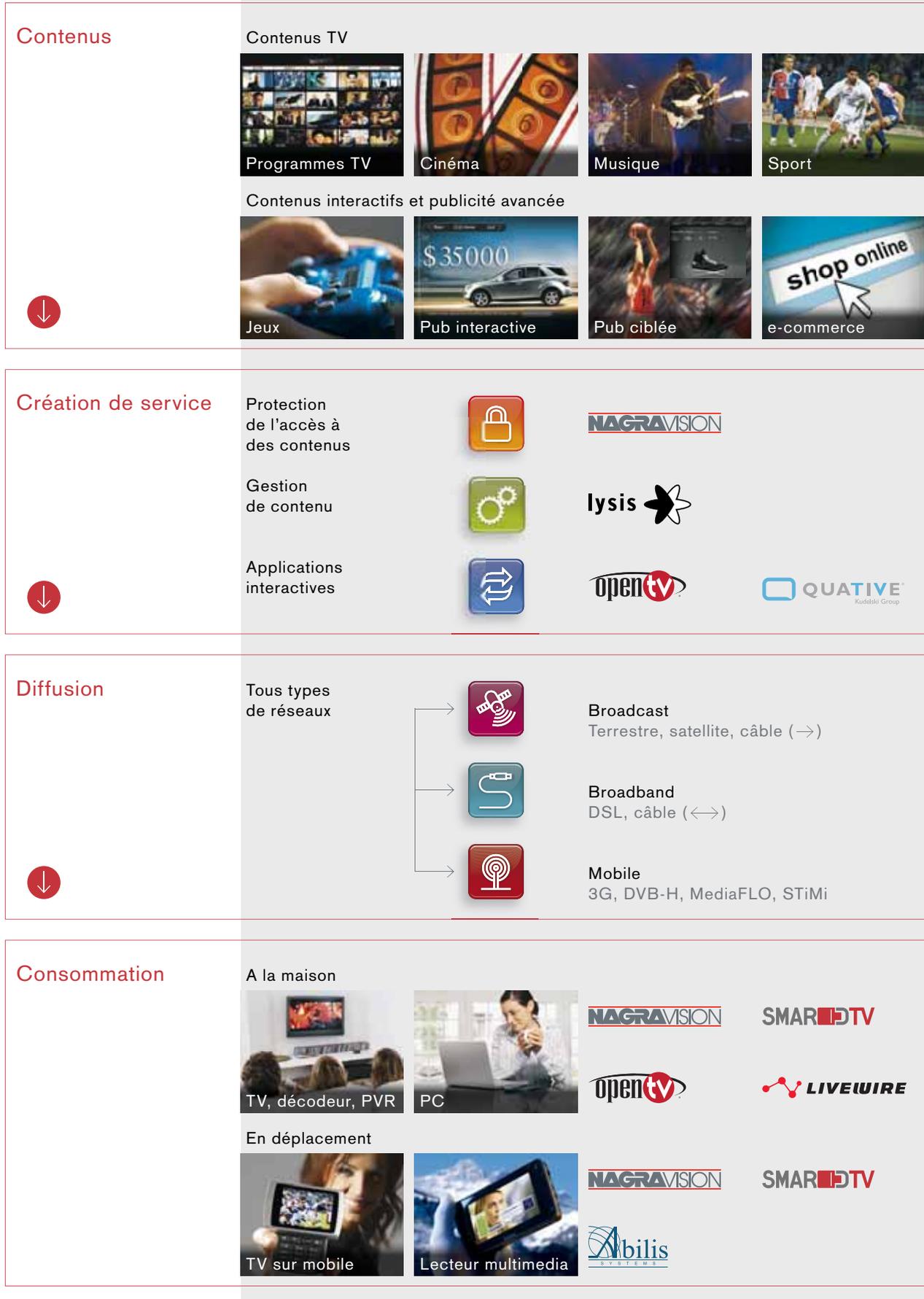
Les nouvelles solutions de sécurisation sont le fruit de progrès majeurs dans la protection contre les attaques effectuées sur les cartes; elles permettent la mise en œuvre de différents mécanismes anti-piratage tant au niveau de la carte qu'à celui du décodeur. En 2007, les premières séries de cartes issues de deux des nouvelles familles ont déjà été déployées avec succès dans plusieurs marchés-clés.

Le Groupe a par ailleurs renforcé son action spécifique dans les contre-mesures et la lutte dynamique contre le piratage, apportant un soutien permanent aux opérateurs et les aidant ainsi à préserver la valeur de leurs investissements technologiques.

### NagraID – Production sous haute sécurité

Bénéficiaire de la certification EMV (EuroPay, MasterCard et Visa) pour la production de cartes bancaires, NagraID fabrique et personnalise, dans des locaux hautement sécurisés, les cartes destinées aux applications de télévision numérique et accès public du Groupe Kudelski.

Structure du marché des médias numériques



## Attentes des clients opérateurs

Protéger le cycle de vie du contenu sur toute la chaîne, de la création à la consommation



Réagir rapidement aux évolutions du marché



Maximiser le retour sur investissements:  
– augmenter le revenu moyen par abonné  
– réduire le tournus des clients



## Valeur ajoutée Kudelski

Solutions globales hautement sécurisées de protection de contenus et de gestion des droits d'accès. Rôle d'intégrateur pour des solutions clés en main

Solutions pré-intégrées permettant des déploiements rapides

Solutions et services permettant de protéger les sources de revenus et d'en créer de nouvelles. Flexibilité et relations privilégiées avec les opérateurs pour réaliser des développements répondant à des besoins spécifiques

Gérer la complexité opérationnelle: acquisition, agrégation et diffusion des contenus



Offrir des fonctionnalités toujours plus avancées permettant d'interagir avec les contenus



Disposer de nouvelles formules de publicité



Solutions globales «end-to-end» de gestion de contenus

Concept d'interactivité intégrée, avec des applications telles que VOD, PVR et guide des programmes fournies de manière modulable

Solutions de publicité avancée telle que la publicité ciblée et interactive

Déployer des services sur tous les types de réseaux



Technologies agnostiques (en architecture ouverte) s'intégrant à toutes les plates-formes et aux réseaux hybrides

Offrir une expérience média attrayante, enrichie de toutes les nouvelles possibilités technologiques



Contenus accessibles sur tous les appareils, en tout temps et en tout lieu



Solutions repoussant les frontières de l'écosystème de la TV numérique

Technologies contribuant à l'évolution de la convergence des médias numériques; pour le consommateur, expérience toujours plus fluide et cohérente entre tous les médias

---

### Propagation des contenus: sécuriser toute la chaîne de diffusion

Avec la convergence numérique, les opérateurs combinent de plus en plus les différents types de réseaux pour acheminer leurs contenus. Du côté des utilisateurs, ces contenus se consomment sur des appareils fixes ou nomades toujours plus divers, qui communiquent potentiellement entre eux. Cette évolution exige une nouvelle approche en matière de sécurité. Le concept PRM Persistent Right Management (gestion des droits persistants) est la réponse développée par le Groupe Kudelski.

Alors que le contrôle d'accès conventionnel verrouille ou libère l'accès à un contenu depuis l'extérieur (avec une carte à puce) sur une plate-forme donnée, le concept PRM consiste à inscrire les droits d'accès dans le contenu lui-même. Les droits sécurisés accompagnent ainsi le contenu tout au long de son cycle de consommation, quelque soit le réseau emprunté et l'appareil sur lequel ce contenu est consommé.

En bénéficiant d'un système de sécurisation unique et cohérent pour tous les types de plates-formes, les opérateurs accèdent à une liberté nouvelle dans l'élaboration et la multiplication de leurs offres et de leurs business models.

Cette cohérence profite au final au consommateur, qui peut ainsi vivre de manière plus fluide et transparente une expérience multimédia devenue globale.

Permettant au consommateur d'accéder à un univers toujours plus riche en possibilités, les fonctionnalités avancées (PVR, Push VOD, guide des programmes interactif, etc.) font l'objet de développements constants. Demandées par les téléspectateurs, elles représentent désormais un aspect important des offres des opérateurs qui y puisent de nouvelles sources de revenus.

Le Groupe Kudelski propose des solutions permettant de mettre en œuvre des fonctionnalités avancées depuis plusieurs années. Les nouvelles générations de produits gagnent en termes de richesse graphique et d'ergonomie. Modulables et évolutives, elles s'adaptent aux plates-formes des opérateurs et peuvent être déployées rapidement.

---

### Solutions PVR et Push VOD

Le PVR (Personal Video Recorder) est un décodeur-enregistreur numérique multifonction possédant une mémoire de masse (disque dur ou flash) de dizaines, voire de centaines de gigaoctets. Il offre de nombreuses fonctions: enregistrements multiples en simultané de programmes, mise en pause d'un programme en direct pour visionnage ultérieur, archivage des enregistrements, accès à des services de vidéo à la demande en mode «push» (contenus téléchargés sur le décodeur – Push VOD) et guides des programmes électroniques.

**100 millions de décodeurs et téléviseurs numériques utilisent les technologies OpenTV dans le monde**

Les solutions Nagravision du Groupe Kudelski permettent la mise en œuvre de fonctionnalités PVR et Push VOD grâce auxquelles les opérateurs peuvent offrir des contenus à haute valeur ajoutée de manière toujours plus intuitive et conviviale.

OpenTV dispose également de solutions PVR complémentaires, OpenTV Core2™ et OpenTV PVR2™. Comprenant la couche logicielle et le système sous-jacent du décodeur, elles permettent à un opérateur de réseau ou à un fabricant de produits électroniques grand public de mettre en œuvre des fonctionnalités PVR de manière très flexible.

## Guides électroniques des programmes

Les guides électroniques des programmes (EPG) assistent les utilisateurs et leur facilitent la navigation dans un environnement où le nombre de chaînes connaît une croissance explosive.

### OpenTV

OpenTV a présenté en 2007 une nouvelle interface utilisateur révolutionnaire et intuitive d'une grande richesse graphique et visuelle qui permettra de naviguer parmi des milliers de chaînes et du contenu, qu'il soit en temps réel, pré-enregistré ou à la demande, selon des critères personnalisés par l'abonné. L'une des innovations du système est le concept de recommandation: lors de chaque sélection, le spectateur se verra suggérer une sélection de quelques programmes additionnels susceptibles de l'intéresser. Les premières solutions de ce type verront le jour fin 2008.

### Nagravision

Suite d'applications puissantes pour les interfaces utilisateurs en haute définition ou en définition standard, NagraGuide a été développé par Nagravision pour tirer le meilleur parti des décodeurs à disque dur actuels intégrés au système d'accès conditionnel Nagravision et des technologies Push VOD. NagraGuide s'appuie sur le middleware OpenTV.



Le guide électronique des programmes d'OpenTV permet de naviguer de façon intuitive parmi des milliers de chaînes et des contenus enregistrés.

## Gestion de contenu – Lysis iDTV

La multiplicité des contenus, des plates-formes et des appareils rendent l'utilisation d'un outil de gestion de contenu performant d'autant plus crucial pour les opérateurs. Complétant la suite de solutions Nagravision, Lysis iDTV Content Management est un système global et flexible permettant la gestion sécurisée et optimisée des flux de contenus, allant de leur acquisition à leur distribution, en passant par l'analyse et l'agrégation. Cet outil puissant constitue une plate-forme à partir de laquelle les opérateurs peuvent créer, gérer et diffuser des services de télévision numérique transactionnels tels que la vidéo à la demande.

## Formules avancées de publicité et d'applications interactives

Souvent demandées par les opérateurs en parallèle au contrôle d'accès, les fonctionnalités interactives sont devenues un «must». Le Groupe Kudelski s'est doté de compétences pointues additionnelles dans ce domaine par l'intermédiaire de la société OpenTV.

Les fonctionnalités interactives sont mises en œuvre grâce à un système middleware intégré au sein des décodeurs et des téléviseurs numériques. OpenTV en est le leader mondial, avec plus de 56% de part de marché. Outre les applications PVR, la gamme de produits OpenTV comprend des solutions novatrices de publicité interactive et ciblée, ainsi que des applications participatives pour la télévision numérique. A titre d'exemple, OpenTV Participate™ permet aux téléspectateurs de participer à des concours, des jeux ou des votes en cours d'émission en utilisant un téléphone fixe ou portable, un PC ou le téléviseur lui-même.

## Solutions globales clés en main: le choix des clients

CanalDigitaal et TV-Vlaanderen, l'unique fournisseur de télévision numérique par satellite des Pays-Bas et du nord de la Belgique, a choisi une famille de produits du Groupe Kudelski pour enrichir et sécuriser son nouveau service de PVR et de vidéo à la demande en mode «push» par abonnement en haute définition lancé en 2008.

La solution comprend l'interface utilisateur NagraGuide ainsi que les logiciels OpenTV Core2™ et OpenTV PVR2™. Les enregistreurs PVR haute définition intégrant les logiciels OpenTV de même que le système de protection de contenu Nagravision, assureront à CanalDigitaal et TV-Vlaanderen une protection optimale de leurs contenus premium et offriront à leurs abonnés de nouvelles options. La solution globale Kudelski vise à accroître le niveau de satisfaction des abonnés, augmenter le revenu moyen par abonné et réduire le tournus des clients.

Avec d'importants déploiements commerciaux réalisés depuis 2004, l'IPTV est un marché établi aux côtés des transmissions par satellite, câble et voie terrestre.

Aujourd'hui, les largeurs de bande atteignent plusieurs mégabits par seconde et les réseaux «broadband» (DSL + câble à large bande) sont devenus des modes de transmission de la télévision numérique à part entière. Ils permettent ainsi la mise en œuvre de services à haute valeur ajoutée comme la distribution de contenus multi-médias et d'applications interactives.

### Solutions pré-intégrées

Le Groupe Kudelski occupe une forte position sur le marché de l'IPTV avec des solutions équipant d'importants opérateurs en Europe et aux Etats-Unis. Pré-intégrées, ces solutions comprennent le système de protection de contenu NagralP de Nagravision, la «Service Delivery Platform» de Quative et le système de gestion de contenu Lysis iDTV.

**Le Groupe Kudelski est en mesure de répondre aux besoins des nouvelles plates-formes hybrides grâce à ses solutions pré-intégrées gérant l'ensemble de l'offre**

Réunissant des experts de la première heure en matière d'IPTV, la société Quative Limited, basée au Royaume-Uni, fournit une plate-forme permettant aux opérateurs et aux fournisseurs de services de déployer une offre de services IPTV sur les décodeurs en maîtrisant tous les aspects de cette offre, du graphisme aux applications en passant par la navigation. Quative propose également une suite d'applications interactives de base dédiées à l'IPTV comprenant un guide électronique des programmes pour le PVR et la télévision à la demande, la vidéo à la demande, le contrôle parental, la messagerie et l'e-mail.

### Plates-formes hybrides broadband/broadcast

La convergence des écosystèmes de diffusion traditionnelle (broadcast) et du large bande (broadband) a donné lieu à l'émergence de nouvelles plates-formes hybrides câble/IP, satellite/IP et TNT/IP. Le Groupe Kudelski répond aux besoins de ces nouveaux marchés grâce à ses solutions pré-intégrées regroupant contrôle d'accès, interactivité et gestion de l'offre.

Le Groupe détient une position-clé dans le secteur de la télévision numérique par câble dans la plupart des régions du monde. Il investit activement dans les technologies qui permettront à l'industrie du câble de mieux se différencier de ses concurrents, en particulier des entreprises de télécommunication actives dans l'IPTV.

### Déploiements sur plates-formes hybrides

#### Numéricâble

Le premier câblo-opérateur à large bande en France, Belgique et Luxembourg, a choisi la suite de solutions pré-intégrées du Groupe Kudelski pour le lancement de nouveaux services de vidéo à la demande (VOD) et de télévision interactive. Les produits choisis comprennent la solution de protection de contenu Nagravision, le système de gestion du contenu Lysis pour piloter la chaîne de distribution et les flux pour les contenus à la demande, le guide des programmes interactif avancé NagraGuide, le middleware OpenTV et Quative Service Delivery Platform. Le Groupe Kudelski est également en charge de l'intégration globale avec les systèmes backend existants de Numéricâble.

#### T-Com Innovation GmbH

Cette filiale de Deutsche Telekom a choisi une solution hybride Quative IP/terrestre pour un projet pilote de télévision interactive comprenant des applications à la demande sur IP ainsi que des chaînes «free-to-air» diffusées en DVB numérique terrestre.

#### British Telecom

L'opérateur a lancé une nouvelle plate-forme de TV numérique au Royaume-Uni, déployant un DVR hybride terrestre/large bande intégrant l'accès conditionnel Nagravision, qui permettra à ses abonnés de visionner et enregistrer ses services à contenus premium.

#### CJ Cablenet

L'un des principaux MSO (Multi-System Operator – opérateur «multi-système») de Corée, a choisi la solution de gestion de contenu Lysis iDTV de Nagravision ainsi que la Service Delivery Platform de Quative pour enrichir sa plate-forme câble numérique, notamment grâce à un service VOD plus attractif.

#### DISH Network

Le réseau de télévision par satellite d'EchoStar Communications Corporation (USA) a annoncé en octobre 2007 un service de téléchargement de vidéos depuis Internet sur les PVR DISH Network de toute dernière génération. Ce service est rendu possible grâce à la solution hybride satellite/large bande VOD et PVR de Nagravision.

Il n'y a pas dix ans, regarder la télévision sur un téléphone mobile relevait de l'utopie. Les premiers services de télévision sur réseaux mobiles 2G et 3G sont apparus il y a trois ou quatre ans, mais se sont rapidement avérés peu adaptés à la diffusion de contenus télévisés. De nouvelles normes ont dès lors été introduites: DVB-H (en particulier en Europe), MediaFLO (en premier lieu aux Etats-Unis) et STiMi (Chine).

### Succès des pionniers

En 2006, l'Italie a été le premier pays au monde à introduire, avec les opérateurs H3G, TIM et Vodafone, des services de TV mobile sur réseaux DVB-H sécurisés par la solution Nagra Mobile. Lancé en 2006 pour la Coupe du Monde de Football, le service de TV mobile de H3G comptait plus de 1,1 million d'utilisateurs (sur les 7 millions d'abonnés à la téléphonie mobile de l'opérateur) 18 mois seulement après son lancement.

En 2008, plusieurs pays européens s'apprêtent à démarrer de tels services en fonction du plan d'attribution des fréquences prévu par la Commission européenne.

### Potentiel du marché

A l'inverse de ce qui s'est produit dans le monde «broadcast», les contenus à la demande ont été les premiers à être commercialisés sur les téléphones: sonneries, logos, MP3, etc. La tendance va aujourd'hui de plus en plus vers des contenus «premium», diffusés en direct ou à la demande. La sécurité est dans ce contexte un élément toujours plus stratégique.

Dans de nombreux pays, la croissance de ce marché est toutefois freinée par la pénurie actuelle de fréquences mobiles disponibles.

Les premiers services de télévision mobile ont été proposés par les opérateurs de téléphonie mobile. Aujourd'hui les opérateurs de télévision lancent eux aussi des offres de Mobile TV. De nouvelles opportunités sont ainsi créées pour le Groupe Kudelski par ces grands clients traditionnels de l'entreprise. En 2007, le Groupe Kudelski a consolidé sa position de leader du marché de la télévision mobile en gagnant plusieurs nouvelles affaires, aussi bien en Europe (Alcatel-Lucent) qu'aux Etats-Unis (Hiwire/RRD/SES Americom) et en Asie (PMSI aux Philippines).

### Axes de développement

Le Groupe Kudelski a fait évoluer ses solutions de Mobile TV de manière à répondre aux besoins des opérateurs en leur offrant des solutions de sécurité se prêtant à des déploiements rapides et économiques. Ces solutions supportent l'ensemble des normes en vigueur dans le monde: DVB-H, DVB-SH, MediaFLO, STiMi. En 2007, Nagravision a été la première société d'accès conditionnel au monde à se conformer à la norme MediaFLO.

Par ailleurs, le Groupe Kudelski a annoncé en 2007 avec Giesecke & Devrient (G&D), un important fournisseur de solutions de cartes à puce, le développement d'une carte MicroSD/SD sécurisée entièrement intégrée avec la solution d'accès conditionnel Nagra Mobile. Cette carte permet de créer un pont entre les téléphones mobiles des utilisateurs et leurs autres appareils numériques portables tels que les baladeurs et les appareils de navigation personnels. Elle rend ainsi possible la consommation de contenus à la fois «live» et enregistrés sur l'un ou l'autre de ces appareils.

**1,1 million d'utilisateurs en 18 mois pour le service de TV mobile de H3G sécurisé par Nagra Mobile**

### Abilis

Abilis Systems enrichit les compétences du Groupe Kudelski en matière de télévision mobile. Elle propose une solution de TV numérique mobile en une seule puce à basse consommation, intégrant à la fois le tuner et le démodulateur. En 2007, Abilis a lancé une nouvelle génération de ce produit aux performances encore accrues, notamment au niveau de la qualité de réception et des durées de visionnage. Il s'agit du composant de TV numérique mobile le plus intégré existant sur le marché. Il permet le développement rapide et économique d'offres de TV mobile à la fois pour les ordinateurs, les appareils de navigation personnels, les baladeurs multimédia et les décodeurs. La technologie utilisée par Abilis est conforme aux différents standards établis ou en cours d'élaboration concernant les diffusions sur appareils mobiles.

En 2007, Abilis a établi une filiale à Taïwan afin d'assurer le développement de ses activités en Asie et a créé un réseau de vente couvrant la région Asie/Pacifique.

A travers sa société SmarDTV, le Groupe Kudelski répond aux besoins d'un marché en pleine croissance: celui des modules amovibles de sécurité pour les téléviseurs numériques intégrés. Ceux-ci disposent d'une interface (CI – Common Interface) dans laquelle peut être inséré le module d'accès conditionnel (CAM), rendant l'utilisation d'un décodeur séparé superflue. Les ventes de ce nouveau type de téléviseurs sont en forte augmentation dans le monde.

SmarDTV est leader dans le développement et la production de ces modules. En 2007, la société en a vendu plus de 1,3 million dans le monde, représentant une croissance de 50% par rapport à l'année précédente.

**En 2007, SmarDTV a vendu plus de 1,3 million de modules dans le monde, représentant une croissance de 50% par rapport à l'année précédente**

---

### Télévision sur PC

Regarder la télévision sur un ordinateur est de plus en plus courant. Des millions de tuners DVB, qui permettent la réception des émissions broadcast terrestres, câble et satellite sur PC ont été vendus à ce jour, et la demande ne cesse de croître.

Les nouvelles générations d'ordinateurs contiennent de manière intégrée la réception TV permettant d'accéder à des contenus «gratuits» (free-to-air).

L'accès à des contenus de télévision payants nécessite cependant l'utilisation de la technologie de sécurisation de SmarDTV. La toute nouvelle ligne de produits de SmarDTV consiste en un module compact de la taille d'une clé USB comprenant de manière intégrée à la fois l'interface USB, les fonctionnalités d'accès conditionnel ainsi qu'un tuner DVB pour les réceptions numériques terrestres.

Le rôle joué par le Groupe dans les comités de normalisation témoigne de son esprit d'innovation. L'entreprise contribue en effet activement à la genèse et à l'élaboration des spécifications dans le domaine de la télévision numérique. Grâce à ce travail, elle peut anticiper le développement et le déploiement de normes dans les marchés émergents.

Le Groupe Kudelski a été choisi par l'Assemblée Générale DVB (Digital Video Broadcasting) pour être l'une des dix sociétés représentant les fabricants de téléviseurs numériques siégeant au Comité de Pilotage DVB aux côtés de responsables juridiques, de diffuseurs et d'opérateurs de réseaux. Ce Comité a pour mission de définir la politique DVB et d'approuver les spécifications de normalisation en matière de télévision numérique.

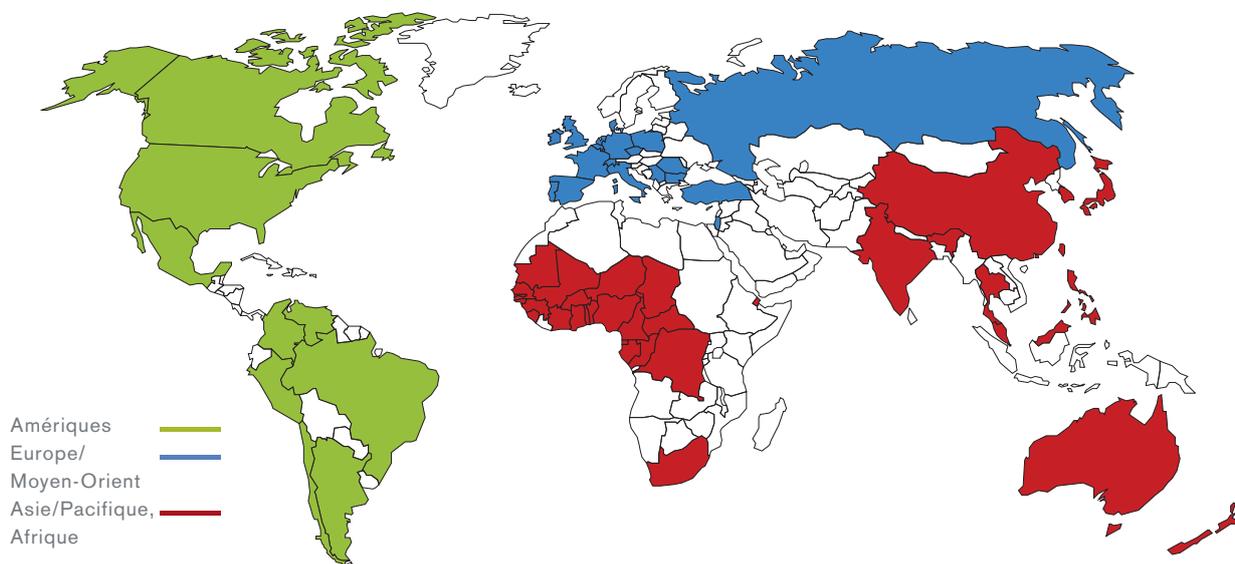
Dans le secteur de la TV mobile et en sa qualité de membre du Forum FLO, Nagravision a contribué à la définition de la norme MediaFLO avec Qualcomm. Il s'agit d'une nouvelle norme de diffusion mobile ouverte utilisée dans un premier temps en Amérique du Nord.

Dans le domaine des solutions amovibles de sécurité, le Groupe est également actif dans les comités de standardisation à travers sa société SmarDTV.

Celle-ci contribue depuis plusieurs années au développement des spécifications techniques pour les récepteurs et décodeurs numériques banalisés. SmarDTV a notamment contribué au développement de la norme DVB-CI.

## Principaux clients du Groupe Kudelski en TV numérique

Amériques	Europe/Moyen-Orient	Asie/Pacifique, Afrique	
<b>Broadband/broadcast</b> EchoStar/DISH Network (USA) Iowa Network System (USA) Bell ExpressVu (Canada) Telefónica Latinoamérica (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Pérou, Vénézuéla) NET Serviços (Brésil) TVA (Brésil) Globo (Brésil)	Canal Satellite (France) Canal+ TNT (France) Neuf Cegetel (France) Numéricâble (France, Belgique, Luxembourg) Virgin Media (Royaume-Uni) TopUp TV (Royaume-Uni) Mediaset (Italie) Digital+ (Espagne) Kabel Deutschland (Allemagne) Premiere (Allemagne) UnityMedia (Allemagne) APS (Allemagne) Cablecom (Suisse)	Canal Digitaal/TV-Vlaanderen (Belgique, Pays-Bas) UPC/UGC (Irlande, Pays-Bas) Cyfrowy Polsat (Pologne) Cyfra+ (Pologne) TV Cabo (Portugal) Portugal Telecom (Portugal) Telenet (Belgique) BeTV (Belgique) Indi (Belgique) RCS/RDS (Serbie, Roumanie, Bulgarie) Digiturk (Turquie)	StarHub (Singapour) Reliance (Inde) IMCL (Inde) BGCTV (Chine) OCN (Chine) Dalian Tiantu Cable Network (Chine) Suzhou Digital Television (Chine) C&M (Corée) Orix (Corée) Hong Kong Cable (Hong Kong) Kbro (Taiwan) Canal+ Horizons (Afrique)
<b>Mobile</b> AT&T/Hiwire (USA) Telefónica (Pérou) CNN/Turner (USA)	3 Italia (Italie) Telecom Italia Mobile (Italie) Vodafone (Italie) Bouygues Telecom (France)	Dominanta (Russie) T-Mobile (République Tchèque) abertis telecom (Espagne) Telefónica (Espagne)	Maxis (Malaisie) PMSI (Philippines)
<b>Middleware/publicité</b> EchoStar/DISH Network (USA) Time Warner Cable (USA) Comcast (USA) Cablevision (USA) Charter Communications (USA) Cox Communications (USA) Bell Express Vu (Canada) NET Serviços (Brésil)	BSkyB (Royaume-Uni) Numéricâble (France) Sky Italia (Italie) UPC/UGC (Irlande, Pays-Bas) Canal Digitaal/TV-Vlaanderen (Belgique, Pays-Bas) Casema (Pays-Bas) NTV Plus (Russie) TV Cabo (Portugal) Portugal Telecom (Portugal)	Cablecom (Suisse) Digiturk (Turquie) Hot (Israël) MultiChoice (Afrique du Sud)	FOXTEL (Australie) AUSTAR (Australie) DishTV (Inde) Sun Direct TV (Inde) Reliance (Inde) J:COM (Japon) ActVila (Japon) Panasonic/MEI (Japon) TrueVisions UBC (Thaïlande) StarHub (Singapour) Sky New Zealand (NZ) MultiChoice (Afr. du Sud)





Confort ultime:  
la carte à puce est  
rechargeable et le  
forfait peut être acheté  
par Internet ou par  
téléphone mobile.



Technologie innovante  
Freemotion:  
pour un accès  
fluide et rapide  
aux pistes de ski.



[www.matterhornparadise.ch](http://www.matterhornparadise.ch)



Bella Bescherer für die Tarifbestimmungen.  
Please note our terms and conditions.  
Veuillez respecter les dispositions tarifaires.  
Si prega di prendere visione delle norme tariffarie.

30-1614 7256 2504 4204 6044-5

Environ 5 000 sites dans le monde sont équipés de solutions SkiData de contrôle d'accès physique



## Accès public

Innovations technologiques, services à valeur ajoutée, expansion sur de nouveaux marchés: Nagra Public Access est une entité en pleine dynamique qui continue à afficher d'excellents résultats.

## SkiData: 30 ans en 2007

Suite à une année 2006 aux résultats historiques, SkiData réalise à nouveau un exercice record en 2007, une année symboliquement importante pour l'entreprise qui a fêté son trentième anniversaire.

Il y a quelques années, SkiData a amorcé une transformation en repensant ses structures, ses solutions, ses objectifs et sa stratégie d'expansion géographique. Depuis 2006, l'entreprise récolte les fruits de ses efforts et poursuit sa nouvelle politique avec succès.

Aujourd'hui, dans de nombreux marchés, SkiData occupe un statut de leader et de référence dans le domaine du contrôle d'accès physique.

### Dates clés SkiData

1977	Fondation de la société Première machine à imprimer les billets de ski
1988	Premiers systèmes de gestion des parkings
1991	Premières solutions de gestion d'accès pour les foires et les expositions
1997	Entrée dans le marché des stades et arènes
2001	Entrée dans le Groupe Kudelski
2005	Introduction de la codeuse universelle Coder Unlimited
2006	Création des systèmes révolutionnaires Freemotion pour le ski Résultats financiers historiques pour l'entreprise Conquête de nouveaux marchés en dehors de l'Europe
2007	SkiData fête ses 30 ans Nombreuses innovations technologiques Présence renforcée en Asie et en Amérique du Nord

### Création de valeur par les services

D'une société fabricant des systèmes d'accès s'adressant à des segments de marchés spécifiques, SkiData est devenue un fournisseur de solutions globales clés en main aptes à créer de nouvelles opportunités de revenus chez les clients opérateurs.

Les solutions sont construites autour d'une plate-forme commune pouvant être personnalisée en fonction des besoins des opérateurs et des marchés. Le contrôle d'accès, élément central du système, joue le rôle d'un «hub» qui coordonne les différentes fonctionnalités et gère leurs interactions. Cette approche modulaire permet de proposer des offres combinant différents segments (ski/parking par exemple).

Grâce à une politique produits axée sur les besoins des utilisateurs, SkiData est parvenue à étendre sa présence en dehors de ses territoires classiques et à s'imposer sur de nouveaux marchés.

### 2007 – Foisonnement de projets dans le monde entier

SkiData a réalisé une percée remarquable en Inde, avec des contrats portant sur l'installation de solutions de parking pour deux aéroports importants. D'autres projets sont en cours et devraient voir le jour en 2008. Ces affaires interviennent un an après l'établissement d'une structure sur ce marché par le biais d'un partenariat.

Dans le secteur Ski, de nouvelles affaires ont été réalisées en Corée du Sud, un pays où l'entreprise est entrée en 2006, ainsi qu'au Japon.

En Amérique du Nord, SkiData a continué à progresser en réalisant de nouveaux projets d'envergure dans le domaine des systèmes de parking pour aéroports. C'est de ce segment que la plus forte croissance est attendue pour 2008 sur ce marché.

Par ailleurs, toujours en Amérique du Nord, des solutions de gestion des visiteurs ont été installées dans huit importants parcs d'attraction.

Dans le segment Ski, SkiData prépare le lancement de nouvelles solutions d'accès combinant à la fois les avantages du portique Freemotion et la puissance de gestion et d'émission de billets du logiciel Handshake, afin de pouvoir exploiter le potentiel de ce marché en disposant des technologies les plus adaptées. L'entreprise a également pour objectif d'étendre ces nouvelles solutions à d'autres segments.

En Amérique Latine, SkiData a effectué un premier pas prometteur au Mexique en équipant les parkings de deux des plus grands centres commerciaux du pays.

SkiData continue sa progression en Afrique du Sud, pays qui accueillera la Coupe du Monde de Football en 2010. Un premier contrat a été signé en 2007 en vue de cet événement.

En Europe, marché traditionnel de SkiData, de nouvelles affaires ont été conclues et les liens avec les clients existants ont été renforcés. SkiData prévoit l'ouverture prochaine d'un bureau à Moscou afin de gérer une activité croissante en Russie et en Ukraine. Dans le secteur Car Access, SkiData a acquis la société belge PACT (Parking Access Control Technology).

Structure du marché Nagra Public Access

Clients types



Services et solutions



Consommateurs



## Attentes des clients

Contrôler l'accès et le flux de personnes et de véhicules sur des sites publics ou privés, dans une optique commerciale et/ou sécuritaire



Bénéficier de solutions permettant de gérer les environnements même les plus complexes



Maximisation du retour sur investissements



## Valeur ajoutée Kudelski

Solutions globales clés en main pour toutes les applications

Conception modulaire des systèmes permettant de répondre aux besoins les plus spécifiques

Réduction des coûts d'exploitation; solutions et services permettant de créer de nouvelles sources de revenus

Disposer de toutes les compétences pour l'optimisation des projets



Facilité d'intégration sur des plates-formes existantes, par exemple au niveau de la billetterie



Canaux de réservation multiples, pour un meilleur marketing



Gestion et suivi commercial des utilisateurs (statistiques, offres ciblées, etc.)



Services de consulting, expertise éprouvée, gestion de projet

Capacité à s'interfacer avec différents systèmes de billetterie

Réservations multicanaux: par Internet, sur téléphone mobile, au guichet ou par call center

Plate-forme d'une très grande souplesse permettant la mise en œuvre de toute une palette de business models

Solutions facilitant la vie des usagers, favorisant un marketing dynamique et créatif



Systèmes d'achat et de paiement multiples, flexibles et rapides



Installations valorisantes pour l'image de l'exploitant



Liberté et confort: dans la manière d'effectuer les réservations, dans l'accès direct et simplifié aux activités

Technologies permettant les transactions à partir de canaux et de supports de plus en plus variés

Produits d'avant-garde souvent récompensés pour leur design et leur technologie

---

## Segment Car Access

### Aéroports

SkiData est parvenu à conserver sa position de leader dans ce secteur malgré une vive concurrence.

### Nouvelles installations

Inde	Aéroport de Bangalore Aéroport d'Hyderabad
USA	Aéroport de Burbank (Bob Hope) CA
Canada	Aéroports London et Edmonton en Ontario
Allemagne	Renouvellement des installations à l'aéroport de Munich, client de SkiData depuis 1992
Royaume-Uni	Extension des installations au nouveau Terminal 5 de Londres-Heathrow, client de SkiData depuis 1990

SkiData équipe déjà les aéroports de Hong Kong (Chine), Dubaï (Emirats Arabes Unis), Glasgow (Ecosse), Lille (France), Zurich (Suisse), Amsterdam (Pays-Bas) et de plusieurs villes en Amérique du Nord.

**Car Access affiche des résultats dépassant les prévisions. Les solutions SkiData de gestion des parkings jouissent d'une très forte reconnaissance de marque sur le plan international**

### Solutions à valeur ajoutée pour la gestion des parkings

Les opérateurs demandent de plus en plus des solutions de gestion de parking qui s'accompagnent de services attractifs pour les utilisateurs: reconnaissance de plaque minéralogique, service de valet, systèmes intégrant les cartes clients des magasins, etc.

Les systèmes SkiData répondent précisément à cette attente et permettent de surcroît de personnaliser les installations selon les besoins régionaux spécifiques. Ces caractéristiques sont la clé de leur succès actuel sur les marchés.



Yamagata Zao Onsen, Japon

**Au Japon, Mont Zao, le deuxième plus important domaine skiable, a choisi les systèmes SkiData pour gérer l'ensemble de ses opérations organisées en «pool». D'autres projets sont en discussion pour ce marché.**

---

## Segment People Access

### Ski

En Europe, avec un hiver doux et une neige peu abondante, la demande a légèrement fléchi en 2007 dans le segment Ski. Cependant, malgré un marché global relativement stable, SkiData est parvenu à progresser sensiblement en réalisant des installations dans des sites prestigieux en Allemagne (Allgäu), en France (Aravis, l'Alpe d'Huez, les Deux Alpes) et en Italie (Courmayeur).

SkiData poursuit son expansion en dehors de l'Europe en réalisant des installations d'envergure en Corée du Sud. Deux stations ont choisi de s'équiper de solutions Freemotion qui seront les premières de ce type à être déployées dans la région Asie/Pacifique.

### Stades et Arènes

De nombreux nouveaux succès ont été réalisés par ce segment. Grâce à la reconnaissance dont jouissent ses marques, SkiData est considéré comme un partenaire privilégié pour des événements internationaux de haut profil:

- Euro 2008: stades de Bâle, Vienne et Innsbruck
- Coupe du Monde de Football 2010: stade Orlando en Afrique du Sud
- Italie: 10 installations répondant aux nouvelles normes de sécurité pour les stades
- Chine: Tianjin Olympic Center Stadium, Pékin

---

## Nouveautés technologiques

SkiData poursuit le renouvellement stratégique effectué en plusieurs étapes de l'intégralité de son portefeuille de produits pour répondre aux besoins présents et futurs du marché. Les premiers produits de nouvelle génération ont rencontré un énorme succès dès leur lancement. Il s'agit notamment du système d'accès pour le ski Free-motion et des caisses de parking Easy.Cash.

En 2007, diverses applications ont été développées autour de la nouvelle plate-forme technique destinée à gérer l'ensemble des solutions SkiData. Ces développements comprennent:

### Web Shop/Web Suite

Compte tenu de l'importance croissante de l'Internet comme canal de vente, les opérateurs souhaitent également proposer leurs services et leurs produits sur cette plate-forme. SkiData a développé à leur attention la «Web Suite», une nouvelle application avancée comprenant une structure de magasin virtuel prête à l'emploi et adaptable à leurs besoins. SkiData propose également d'héberger cette application si les clients le désirent.

### DTA

Le concept DTA (Direct To Access) a été introduit par SkiData il y a six ans. Il permet aux consommateurs d'acheter leurs forfaits de ski sur Internet et d'utiliser leur carte de crédit (par exemple) équipée d'une puce SkiData pour accéder directement aux pistes. Le forfait acheté est téléchargé directement sur la carte depuis le portique lors du premier passage du skieur.

Déjà implémentées dans le segment Ski, ces technologies seront également déployées prochainement dans les applications Car Access.

### NFC

En tant que membre du Forum NFC (Near-Field Communication), SkiData collabore à la définition et à la commercialisation des nouvelles technologies permettant la lecture à distance rapprochée de données figurant sur les puces des téléphones portables. Ces applications devraient connaître leur essor à partir de 2008, avec le lancement prévu de nombreux projets pilotes. Les systèmes SkiData seront compatibles avec ces technologies.

### Certification stratégiquement importante

La dernière version du système de parking de SkiData a été certifiée compatible avec la norme de sécurité adoptée par les principaux émetteurs de cartes de crédit, le standard PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard). Cette certification est essentielle notamment pour le marché nord-américain et a conduit de nombreux clients SkiData à mettre à jour leurs installations, une tendance qui va s'accroître en 2008.

Le groupe suisse Securitas, un des leaders mondiaux en sécurité physique, a acquis en janvier 2007 50% du capital de polyright SA. Cette alliance stratégique permet à polyright d'accéder à un réseau de distribution international ainsi qu'aux compétences techniques du Groupe Securitas. L'année écoulée a permis d'organiser de manière efficace la collaboration entre polyright d'une part et Securiton et Bixi d'autre part – deux filiales de Securitas dont l'activité est complémentaire à celle de polyright.

Par ailleurs, le système polyright est distribué en Autriche et en Allemagne par les succursales du Groupe Securitas. Cette mise à profit des synergies permettra à polyright d'accéder rapidement à de nouveaux marchés.

---

## Plate-forme de gestion de droits et de monétique

polyright a introduit en 2007 une nouvelle version de sa solution multifonction par carte à puce. De par sa grande flexibilité, son ouverture vers les systèmes de gestion et sa simplicité d'usage, la solution polyright est particulièrement appréciée dans les secteurs de l'éducation et de la santé ainsi que dans les entreprises.

Cartes d'étudiants – la solution polyright est déployée dans de nombreuses écoles et universités. En 2007, l'Université de Zurich et l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich ont notamment choisi un système polyright. Dans le même temps, l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, déjà en possession d'un tel système, en a étendu les fonctionnalités.

Cartes de patients – Les patients ainsi que les employés d'une clinique ou d'un hôpital apprécient de pouvoir accéder à des services tels que le téléphone et le paiement électronique au moyen de leur carte. En 2007, le Groupe Hirslanden a étendu son système à la téléphonie, en plus de l'accès et de la gestion de parkings.

Carte de collaborateurs – Au sein d'une entreprise, la gestion des droits associés à chacun des collaborateurs nécessite de pouvoir s'appuyer sur un système efficace, simple d'emploi et flexible. Au siège mondial de Philip Morris International, l'intégration avec le système de Facility Management et la gestion des flux d'impression est pilotée par le système polyright et permet de notables économies.



Des appareils qui bénéficient des derniers développements et ouvrent de nouvelles perspectives dans l'editing sonore.



Enregistreurs Nagra:  
au cœur des  
environnements  
de production  
les plus exigeants.



La production Nagra s'étend des enregistreurs professionnels aux appareils de la gamme Hi-Fi



## Audio

Dans l'univers de l'audio, la marque Nagra continue d'alimenter la légende avec des appareils aux caractéristiques exceptionnelles et qui représentent un sommet dans leur technologie.

## Appareils professionnels

### S'insérer dans le flux de la communication numérique

En passant à la technologie numérique, les enregistreurs portables Nagra utilisent désormais un langage universel leur permettant de communiquer directement avec leur environnement de production, que ce soit dans les studios de radio, de télévision, de musique ou de cinéma.

Par le biais de leur mémoire portable, de leur connexion USB et, sur de nouveaux appareils, de leur liaison sans fil Bluetooth, les enregistreurs Nagra s'insèrent dans le flux de la communication numérique, facilitant les fonctions d'édition sonore. Via le site [www.nagraaudio.com](http://www.nagraaudio.com), chaque possesseur d'un enregistreur Nagra peut mettre à jour le logiciel de sa machine et recevoir une assistance personnalisée.

### Nouvelle plate-forme logicielle

Afin d'optimiser ses développements, Nagra Audio s'est dotée d'une plate-forme logicielle à partir de laquelle les circuits logiques des nouveaux appareils peuvent être conçus. Cette plate-forme utilise le langage de programmation standardisé VHDL, puissant et très souple. Cette approche favorise des développements plus rapides et permet de créer plus aisément des variantes de produits. Le nouvel enregistreur Nagra VI est basé sur cette technologie.

### Nagra CBR ultra-miniature

Les services secrets sont des clients de longue date de Nagra. Par le passé, les enregistreurs miniatures Nagra SNST (à bandes) et JBR/PA-1 (à cassette) leur étaient tout particulièrement destinés. Le nouveau Nagra CBR (Covert Body Recorder) succède à ces appareils. Ultra-miniature et très robuste, il fonctionne de manière fiable dans les environnements les plus difficiles, avec une autonomie allant jusqu'à 69 heures d'enregistrement ininterrompu.

La plate-forme logicielle du Nagra CBR permet de pré-programmer tous les aspects de son fonctionnement.

### Nagra VI prêt au lancement

Objet d'un développement extrêmement poussé, l'enregistreur Nagra VI est prêt à entrer dans sa phase de production et son lancement est prévu pour la première moitié de 2008.

L'appareil s'inscrit dans la grande lignée des enregistreurs «de terrain» Nagra: léger, portable à l'épaule, il est doté de 6 pistes et repose sur une plate-forme logicielle très évoluée.

### De l'Ares-M à l'Ares-MII

Lancée en 2005, l'enregistreur ultra-portable Ares-M poursuit une carrière dans une seconde version, l'Ares-MII. Cette nouvelle génération comporte deux évolutions: une mémoire interne de taille plus importante (2 GB) et un port USB à haut débit de type 2.0. L'Ares-M, typiquement utilisé par les journalistes de radio, a rencontré un vaste succès. La nouvelle version est appelée à dynamiser ce marché.

## Appareils Hi-Fi

### Une gamme de plus en plus étoffée

Le secteur Nagra Hi-Fi poursuit un développement très positif de ses activités en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Avec un catalogue d'appareils qui s'élargit au fil des ans, il dispose des maillons-clés à partir desquels les audiophiles peuvent composer une chaîne de qualité exceptionnelle. La gamme comprend désormais:

- les lecteurs CD Nagra CDC, CDT et CDP
- les préamplificateurs à lampes, Nagra PL-L et PL-P
- le nouveau préamplificateur phono Nagra VPS
- les amplificateurs à lampes Nagra VPA
- les amplificateurs pyramidaux à transistors Nagra PMA (mono) et PSA (stéréo)

### Succès des lecteurs Nagra CD

Lancés en 2006, les lecteurs Nagra CD héritent des développements réalisés pour les enregistreurs professionnels. Ils ont remporté un important succès sur les marchés. Les bancs d'essais extrêmement élogieux qui leur ont été consacrés dans les magazines spécialisés ont conféré aux appareils une notoriété internationale.

### Nouveau préamplificateur phono Nagra VPS

Les disques vinyles 33 tours jouissent d'un regain de popularité, mais de plus en plus rares sont les équipements qui comportent une entrée phono de qualité à laquelle raccorder la platine de lecture. L'utilisation d'un préamplificateur audio autonome s'avère ainsi nécessaire. Lancé au début 2008, l'appareil Nagra VPS remplit cette fonction, en faisant appel à des circuits à lampe de très haute qualité et de nouveaux transformateurs d'entrée bobinés au sein de l'entreprise.

### Ce que dit la presse audio spécialisée

«Avec le Nagra CDC, le monde du CD a enfin une «top référence» qui tient son rang.»  
- Stereo (Allemagne)

«Nagra CDP: (...) La base des systèmes les plus beaux et les plus ambitieux.»  
- Diapason (France)

«Lorsque l'on aborde les aspects construction et performance, le Nagra CDP est l'un des meilleurs lecteurs que j'aie jamais entendus ou caressés.»  
- Stereophile (USA)

«Avec une pureté tonale excellente, une clarté et une résolution exceptionnelles et un son d'une beauté absolue, vous pouvez considérer les appareils Nagra CD comme les plus géniaux et les plus désirables des lecteurs CD high-end.»  
- the absolute sound (USA)

«Nagra CDC: fluide, précis, dynamique, équilibré, en un mot musical, le lecteur Nagra fait désormais partie des nouvelles références de sa catégorie.»  
- Haute Fidélité (France)



## Ressources humaines

Du génie inventif de son fondateur aux équipes d'experts pointus qui le constituent aujourd'hui, le Groupe Kudelski a su capitaliser sur ses ressources humaines en développant les talents de ses collaborateurs.

## Des compétences de premier plan

Dans un environnement hautement compétitif et toujours en mouvance, il est essentiel de pouvoir apporter aux clients du Groupe Kudelski les outils technologiques les plus performants afin qu'ils puissent croître et se développer avec succès. La force du Groupe est de disposer de compétences et de talents humains de tout premier plan, dans tous les secteurs de l'entreprise.

Alors que le marché change perpétuellement, les qualifications nécessaires pour garder le Groupe sur le devant de la scène internationale évoluent également. Le Groupe dispose d'une base solide de compétences fondamentales dans le développement et le déploiement de solutions avancées d'accès conditionnel. En 2007, l'effort s'est poursuivi de manière intense afin d'identifier et de recruter les meilleurs experts dans ce type de technologies et dans les nouveaux domaines de l'écosystème de télévision numérique, à savoir la télévision mobile et sur Internet, l'interactivité et la mise en réseau des appareils numériques grand public.

En 2007, le Groupe a ainsi renforcé les équipes RH dans les secteurs recrutement, gestion des talents et rémunérations.

---

### Dénicher les talents

L'objectif fondamental du Groupe est de pouvoir compter dans ses rangs les personnes les plus qualifiées afin d'anticiper les attentes des clients et d'y répondre, conférant ainsi au Groupe la capacité à réagir rapidement et efficacement aux évolutions du marché.

Dans les fonctions de recherche et de développement, aussi bien que dans les équipes de support et de services, le Groupe dispose d'un important réservoir de développeurs, d'architectes et d'ingénieurs de haut niveau, capables de mettre en œuvre les technologies les plus sophistiquées.

Les compétences excellentes qui constituent les ressources humaines du Groupe sont également issues des nouvelles équipes qui ont rejoint le Groupe par le biais des acquisitions réalisées au fil des ans. Lysis, MediaGuard, Quative, Abilis et OpenTV sont autant d'exemples que l'on peut citer dans le domaine de la télévision numérique; SkiData et polyright en sont d'autres dans le secteur de l'accès public. Dans tous les cas, ces acquisitions ont non seulement permis au Groupe de renforcer son portefeuille de brevets et sa présence sur les marchés, mais elles ont également – et surtout – apporté de nouveaux savoir-faire et une expertise complémentaire pointue dans des domaines spécifiques.

---

### Renforcer la qualité et la performance

L'année 2007 a également été marquée par l'introduction d'une nouvelle approche permettant d'identifier et de développer des compétences. Le système mis en place a pour but de s'assurer que l'ensemble des programmes de gestion des ressources humaines soit défini et conduit en fonction d'objectifs d'affaires. Ce programme permettra au Groupe de valoriser encore mieux les richesses humaines qu'il possède. Au-delà de l'évaluation et de la gestion de la performance à court terme, il constitue une base solide pour l'affinement des stratégies de planification de la succession et de recrutement.

---

### Formation

La croissance et le développement du Groupe font naître de nouveaux besoins en matière de compétences. Les programmes de formation proposés aux collaborateurs couvrent de larges domaines, allant des techniques de recrutement et d'interview aux compétences en gestion de personnes, en passant par les connaissances techniques liées aux fonctions des collaborateurs.

Sur le plan des compétences non-techniques, de nouvelles formations ont été introduites en 2007, ciblant plus spécifiquement à la fois des objectifs d'affaires et des buts personnels.

---

### Une équipe globale

Au fur et à mesure que le Groupe se développe, les caractéristiques de ses ressources humaines, leur répartition et leur profil évoluent également. A fin 2007, près de 60% des collaborateurs du Groupe sont basés à l'extérieur de la Suisse, avec en particulier une forte expansion des équipes dans les Amériques et en Asie.

### Collaborateurs du Groupe dans le monde

	Nombre	%
Europe (géographique)	1979	77%
Amériques	399	15,5%
Asie/Pacifique	194	7,5%
<b>Total</b>	<b>2 572</b>	<b>100%</b>



## 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 2007.

# 1. Structure du Groupe et actionnariat

## 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.

### 1.1.1 Structure opérationnelle du Groupe

D'un point de vue opérationnel, les activités du Groupe sont divisées en trois divisions: la Télévision numérique, le Middleware/publicité et l'Accès public, qui développent leurs produits notamment avec l'assistance des services marketing, recherche et développement, vente et gestion de la propriété intellectuelle.

La division de la Télévision numérique est composée de quatre segments: Broadband, Broadcast, Mobile, Home devices. La division Middleware/publicité est composée des deux segments explicités dans sa dénomination. La division de l'Accès public est quant à elle composée de trois segments: Car access, People access (ski) et People access (manifestations). L'activité Audio est consolidée dans les comptes de Nagravision SA et est sous la direction opérationnelle de Charles Egli.

Les résultats sectoriels sont présentés aux pages 20-21 du rapport financier 2007 du Groupe Kudelski.

### 1.1.2 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SWX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ ISIN: CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31.12.2007 de CHF 1 065 609 529. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SWX Swiss Exchange. Depuis le 17 janvier 2007 Kudelski SA détient au travers de filiales une quote-part au capital d'OpenTV, secteur Middleware/publicité, qui atteint au 31 décembre 2007 31,66% du capital et 76,92% des droits de vote. OpenTV Corp., dont le siège mondial est à San Francisco (Etats-Unis), est une société holding BVI cotée au NASDAQ (Ticker: OPTV; CUSIP No G675431/ISIN: VGG675431016) avec une capitalisation boursière au 31.12.2007 de USD 183 021 348.

## Principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA

Télévision numérique		Middleware/publicité		Accès public	
Nagravision SA	100%	OpenTV*	31,66%	Nagra Public Access AG 100%	
NagraCard SA	100%			SkiData AG 100%	
NagraID SA	100%			polyright SA 50%	
Nagra Trading SA	100%				
Nagra France SAS	100%				
Nagra USA Inc.	100%				
Nagravision Asia Pte Ltd	100%				
Quative Ltd	100%				
SmarDTV SA	100%				
Abilis Systems Sàrl	100%				
NagraStar LLC	50%				
Nagra plus SA	50%				
Nagra Thomson Licensing SA	50%				
				* 76,92% des droits de vote	

## Présence internationale

		TV numérique	Accès public	Audio	Middleware/Publicité
Europe	Suisse	 	 		
	France	 	 		
	Autriche	 	 		
	Allemagne	 	 		
	Belgique	 	 		
	Espagne	 	 		
	Italie	 	 		
	Pays-Bas	 	 		
	Suède	 	 		
	Royaume-Uni, Irlande	 	 		
Amériques	USA	 	 		 
	Brésil	 	 		
Moyen-Orient	Emirats Arabes Unis	 	 		
	Israël	 	 		
Asie	Singapour	 	 		
	Chine	 	 		
	Japon	 	 		
	Malaisie	 	 		
	Australie	 	 		

Sièges principaux

Filiales/Sociétés à vocation spécifique

Bureaux



\* Depuis janvier 2008

### 1.1.3 Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Les informations relatives à la raison sociale, le siège social, le capital-actions ainsi que les participations détenues par les sociétés du Groupe non cotées et incluses dans le périmètre de consolidation figurent aux pages 57 et 62 du rapport financier 2007 du Groupe Kudelski.

#### Mme Irène Kudelski Mauroux conjointement avec M. Henri Kudelski (et leurs descendants respectifs) \*

Actions nominatives	–
Actions au porteur	3 000 000
Capital action détenu	5,75%
Droit de vote	3,20%

#### Mme Marguerite Kudelski conjointement avec Mme Isabelle Kudelski Haldy (et leurs descendants respectifs) \*

Actions nominatives	–
Actions au porteur	3 000 000
Capital action détenu	5,75%
Droit de vote	3,20%

\* Tel que publié dans la Feuille Officielle Suisse du Commerce le 29 février 2008 conformément aux Articles 20 et 21 de la LBVM.

La structure de l'actionariat, et notamment la détention d'un actionariat de contrôle par le pool familial Kudelski, garantit d'une part l'indépendance du Groupe par rapport aux principaux opérateurs de télévision numérique et d'autre part la stabilité du Groupe auprès de ses clients.

## 1.2 Actionnaires importants

Les principaux actionnaires de Kudelski SA sont le pool familial Kudelski regroupant MM. André Kudelski et Stefan Kudelski, ainsi qu'en dehors du pool familial Kudelski, Mme Irène Kudelski Mauroux conjointement avec M. Henri Kudelski (et leurs descendants respectifs), et Mme Marguerite Kudelski conjointement avec Mme Isabelle Kudelski Haldy (et leurs descendants respectifs), par l'intermédiaire de deux structures de détention dont ils sont bénéficiaires. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ne détient plus de 3% du capital et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires.

### Pool familial Kudelski

Au 31.12.2007

Actions nominatives	46 300 000
Actions au porteur	6 753 147
Capital action détenu	21,73%
Droit de vote	56,55%

## 1.3 Participations croisées

Le Groupe n'a pas connaissance de l'existence de participations croisées.

## 2. Structure du capital

### 2.1 Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2007

et

### 2.2 Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

#### Capital ordinaire

Le capital-actions s'élève à CHF 521 594 170.

Il est divisé en 47 529 417 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1 chacune. Chaque action donne droit à une voix.

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 chacune et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune à libérer entièrement.

Le prix d'émission, la nature des apports, la date à compter de laquelle les nouvelles actions donneront droit aux dividendes et les autres modalités de l'émission des actions seront déterminés par le conseil d'administration. 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. Toutes restrictions statutaires au transfert des actions sont applicables aux nouvelles actions nominatives.

#### Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 109 843 390 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 98 433 390 par l'émission d'un maximum de 984 339 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, 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. Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Les conditions d'option ou de souscription d'actions sont fixées par le conseil d'administration. L'émission à un prix inférieur aux conditions du marché est autorisée;
- un montant maximum de CHF 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, 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.

Le droit des actionnaires de souscrire prioritairement à l'émission d'un emprunt convertible peut être limité ou exclu par décision du conseil d'administration pour justes motifs, à savoir (a) si les obligations d'emprunt sont en priorité placées sur le marché étranger, ou si le produit de l'émission contribue (b) au financement ou au refinancement d'acquisitions de sociétés ou d'entreprises ou (c) au financement d'autres investissements stratégiques du groupe, ou (d) au financement de rachat de tout ou partie d'emprunts convertibles précédemment émis par la société ou ses filiales.

Si l'emprunt convertible n'est pas offert en priorité aux actionnaires, (a) les obligations d'emprunt doivent être placées dans le public aux conditions du marché, (b) les droits de conversion doivent être exercés dans un délai de sept ans à partir du jour de l'émission de l'emprunt respectif, et (c) le prix de conversion doit être au moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

### 2.3 Modifications du capital

CHF'000	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	475 294	473 052	470 529
Réserve légale	76 107	68 629	60 039
Bénéfice net	53 782	72 320	35 182
Bénéfice au bilan	260 161	241 888	187 449
Total des fonds propres	857 862	829 869	767 317

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2007, 2006 et 2005 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 2007 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune et de 47 529 417 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune. 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 au sein de Kudelski SA.

---

## 2.5 Bons de jouissance

Il n'existe pas de bons de jouissance au sein de Kudelski SA.

---

## 2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

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 et inscription au registre des actions. Le conseil d'administration 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, ou 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 «nominees», il n'existe pas au sein de Kudelski SA de règlement concernant l'inscription de «nominees».

La restriction de la transmissibilité des actions nominatives, l'augmentation autorisée ou conditionnelle du capital-actions, la limitation ou la suppression du droit de souscription préférentiel sont décidées par l'assemblée générale si le vote recueille au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées.

L'assemblée générale est régulièrement constituée, quel que soit le nombre des actionnaires présents et des actions représentées.

## 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 a été initialement fixé à CHF 67.76 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski S.A., tenue le 24 mai 2007, a notamment décidé de verser, le 30 mai 2007, un dividende ordinaire brut de CHF 0.30 et un dividende extraordinaire brut de CHF 0.30 par action au porteur d'une valeur nominale de CHF 10. Conformément au chiffre D.1.2 (1) (c) des conditions de l'emprunt, les modalités de conversion ont été ajustées comme suit, avec effet au 30 mai 2007: les obligations, d'une valeur nominale de CHF 5 000 chacune, peuvent être converties sans frais jusqu'au 21 septembre 2012 (sous réserve d'un remboursement anticipé), en 74.6491 (au lieu de 73.7898) actions au porteur Kudelski S.A. d'une valeur nominale de CHF 10 chacune. Le prix de conversion des actions au porteur s'élève désormais à CHF 66.98 (au lieu de CHF 67.76).

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](mailto: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 2007):

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 45-46.

### 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'acquérir 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 trois ans à compter de la date d'achat.

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2007 est disponible en pages 45-46 des rapports financiers du Groupe Kudelski.

### 3. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe exécutif de la société. Il exerce les attributions intransmissibles et inaliénables prévues par la loi et les statuts. Il se compose actuellement de huit membres élus par l'assemblée générale des actionnaires.

Trois comités – comités d'audit, stratégique et de rémunération et de nomination – sont constitués au sein du conseil d'administration et sont chargés de tâches spécifiques (voir plus loin pages 55-56).

M. Stefan Kudelski est président d'honneur du conseil d'administration depuis le 2 mai 2006.

M. Nicolas Gœtschmann, non membre, a été désigné par le conseil d'administration secrétaire du conseil.

#### 3.1 Membres du conseil d'administration

	Année de naissance	Nationalité	Formation	Première élection	Terme du mandat
<b>André Kudelski*</b> Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	22.04.2008
<b>Claude Smadja</b> Vice-président du conseil et «lead director»	1945	Suisse	Licence en sciences politiques Université de Lausanne	1987	22.04.2008
<b>Norbert Bucher</b>	1931	Suisse	Doctorat en sciences techniques EPFL – Différents programmes de 3 <sup>e</sup> cycle à l'Université de New York, la Harvard Business School et l'IMD Lausanne	1992	22.04.2008
<b>Patrick Fœtisch</b>	1933	Suisse	Doctorat en droit Université de Lausanne Brevet d'avocat	1992	22.04.2008
<b>Laurent Dassault</b>	1953	Française	Licence en droit des affaires Diplôme de l'ESLSCA Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Paris	1995	22.04.2008
<b>Pierre Lescure</b>	1945	Française	Diplôme universitaire en lettres et en journalisme Centre de formation des journalistes, Paris	2004	22.04.2008
<b>Marguerite Kudelski</b>	1965	Suisse	Diplôme d'ingénieur et doctorat en microtechnique Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Executive MBA IMD Lausanne	2006	22.04.2008
<b>Alexandre Zeller</b>	1961	Suisse	Licence en sciences économiques Université de Lausanne	2007	22.04.2008

\* André Kudelski est le seul membre du conseil d'administration à cumuler à sa fonction d'administrateur une fonction exécutive au sein du Groupe.

André Kudelski



Claude Smadja



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Fœtisch



Marguerite Kudelski



Pierre Lescure



Alexandre Zeller

### **André Kudelski**

André Kudelski commence sa carrière en 1984 comme ingénieur Recherche & Développement (R&D) au sein de Kudelski SA. En 1986, après une expérience de quelques mois dans une entreprise de la Silicon Valley, il revient travailler au sein de l'entreprise familiale tout d'abord comme directeur des produits du secteur de la télévision à péage puis comme directeur de la société Nagravision SA en charge de ce même secteur. M. Kudelski succède ensuite à son père Stefan Kudelski et devient dès 1991 président et CEO de la société-mère d'un Groupe en pleine expansion.

#### Mandats en cours

Groupe Kudelski:

- Nagravision SA, administrateur délégué
- NagraCard SA, administrateur délégué
- Nagra plus SA, président et administrateur délégué
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance
- OpenTV Corp., président exécutif
- NagraStar LLC, co-président

Autres:

- Edipresse SA (Suisse), administrateur, président du comité d'audit
- Nestlé SA (Suisse), administrateur, membre du comité d'audit
- HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse), administrateur
- Dassault Systèmes SA (France), administrateur, membre du comité d'audit et membre du comité de rémunération et de nomination
- Comité d'économiesuisse (Suisse), membre

### **Claude Smadja**

Après quinze ans passés à la Télévision Suisse Romande (TSR) en qualité de rédacteur en chef adjoint du département de l'information, Claude Smadja 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 a créé sa propre société de conseils stratégiques Smadja & Associates, Strategic Advisory qui collabore sur des problèmes stratégiques avec des multinationales et des entités gouvernementales et qui organise des événements internationaux.

#### Mandats en cours

Groupe Kudelski:

- OpenTV Corp., administrateur

Autres:

- Edipresse SA (Suisse), administrateur, président du comité de rémunération
- Infosys Technologies Ltd. (Etats-Unis), «Independent Director», président du comité de nomination
- International Board of Overseers de l'Illinois Institute of Technology, membre

### **Norbert Bucher**

Norbert Bucher commence sa carrière professionnelle en tant qu'ingénieur auprès de Sulzer, à Winterthur puis à New York et 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 au sein de Jacobs Suchard à Zurich.

#### Mandats en cours

Groupe Kudelski:

- Nagra plus SA, administrateur

### **Patrick Fœtisch**

Patrick Fœtisch est avocat indépendant, spécialisé notamment en matières contractuelle et financière sur le plan international. Il reçoit ponctuellement des mandats des diverses sociétés du Groupe mettant à profit ses connaissances approfondies de leurs activités pour fournir son assistance et des conseils juridiques.

#### Mandats en cours

Groupe Kudelski:

- Nagravision SA, président
- NagraCard SA, président
- Nagra plus SA, administrateur
- NagraID SA, président
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance

Autres:

- Renault Finance SA (Suisse), administrateur

### **Laurent Dassault**

Après une carrière de treize ans dans le secteur bancaire, Laurent Dassault rejoint en 1992 le Groupe Dassault dans les filiales duquel il occupe d'importantes fonctions. Il exerce aujourd'hui une trentaine de mandats, incluant ceux du Groupe Dassault, principalement dans les secteurs financier, industriel et viticole.

#### Mandats en cours

- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (France), vice-président (depuis 1992)
- Dassault Belgique Aviation SA (Belgique) (depuis 1992), président-directeur général
- Dassault Systèmes SA (France) (depuis 1992), administrateur
- Sogitec Industries SA (France) (1992), administrateur
- Société de Véhicules Electriques SAS (SVE) (France), administrateur
- Immobilière Dassault SA (France) (depuis 2003), président du conseil de surveillance
- Dassault Investissements Sàrl (France) (depuis 1991), gérant
- Château Dassault SAS (France) (depuis 1994), président

- Terramaris SA (Suisse), administrateur
- Power Corporation (société incorporée sous la loi canadienne sur les sociétés par actions) (Canada), administrateur
- 21 Centrale Partners SA (France), membre du conseil de surveillance
- Generali France SA (France), administrateur
- Financière Louis Potel & Chabot SAS (France), administrateur
- Banque Privée Edmond de Rothschild Europe SA (Luxembourg), administrateur
- Fauchier Partners Management Ltd. (Angleterre), administrateur
- Catalyst Investments II L.P. (Israël), Chairman of the Advisory Board
- Lepercq, de Neuflyze & Co. Inc. (Etats-Unis), administrateur
- Association des Amis du Centre Georges Pompidou (France), administrateur

#### **Pierre Lescure**

Hormis un passage de deux ans (1972-1974) comme présentateur du journal télévisé d'Antenne 2, Pierre Lescure passe les quinze premières années de sa carrière professionnelle auprès des radios RTL, RMC et Europe 1 dans lesquelles il occupe successivement différents postes, notamment rédacteur en chef adjoint et directeur des programmes. En 1981, il retourne dans le secteur de la télévision comme rédacteur en chef d'Antenne 2. Dès 1984, il travaille avec André Rousselet au projet de lancement de la chaîne à péage Canal+, dont il est nommé directeur puis directeur général. De 1993 à 2002, il est président directeur général du Groupe Canal+. De 2000 à 2002, Pierre Lescure est également co-directeur général de Vivendi Universal. Depuis 2002, il est président-directeur général de la société de production Anna Rose Production SAS dont l'activité est la production audiovisuelle et cinématographique ainsi que la fourniture de conseils en communication.

#### Mandats en cours

- Lagardère SCA (France), membre du conseil de surveillance
- Thomson SA (France), administrateur, membre du comité de rémunération
- Havas SA (France), administrateur
- Le Monde SA (France), administrateur externe du conseil de surveillance
- Le Monde Presse SAS (France), président
- SA de la rue du Louvre SA (France), président du Conseil de surveillance

#### **Marguerite Kudelski**

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 en parallèle comme ingénieur R&D au sein de la division Nagra Audio du Groupe Kudelski.

En 1999, elle devient responsable R&D auprès de Prével SA à Neuchâtel (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 de marketing et d'analyse financière pour la société NagraID en 2003, elle prend la responsabilité de projets-clés pour le Groupe au sein du département finance de 2004 à 2006. Depuis mars 2007, Marguerite Kudelski est consultante et propose ses services (business développement, conseil) à des entreprises d'ampleur nationale et internationale.

#### Mandat en cours

- Groupe Kudelski:
- polyright SA, administratrice

#### **Alexandre Zeller**

Alexandre Zeller commence sa carrière professionnelle en 1984 dans la société Nestlé en qualité d'auditeur de gestion. Il rejoint trois ans plus tard le Credit Suisse, banque au sein de laquelle il commence par exercer diverses fonctions dans le domaine des crédits et de la gestion de fortune aux niveaux suisse et international, tout en dirigeant différentes succursales, puis en 1999, il est nommé à la direction générale du Credit Suisse Private Banking. En novembre 2002, Alexandre Zeller rejoint la Banque Cantonale Vaudoise où il occupe depuis lors la fonction de président de la direction générale.

#### Mandats en cours

- Banque Piguet & Cie SA (Suisse), administrateur
- Renault Finance SA (Suisse), administrateur
- Association Suisse des Banquiers (Suisse), vice-président du conseil d'administration
- Union des Banques Cantoniales Suisses (Suisse), vice-président du conseil d'administration
- Fondation Genève Place Financière (Suisse), administrateur
- Chambre Vaudoise du Commerce et de l'Industrie (Suisse), membre du comité

---

### 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

Les exigences de la directive de la SWX Swiss Exchange ont été supprimées.

---

### 3.4 Election et durée du mandat

Le conseil d'administration se compose au maximum de huit membres. Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale pour une année. La durée du mandat prend fin le jour de l'assemblée générale ordinaire. Les membres sont rééligibles.

---

### 3.5 Organisation interne

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

L'organisation interne du conseil d'administration est définie dans les statuts et dans le règlement du conseil. Le règlement est disponible sur demande auprès du secrétariat général du Groupe Kudelski.

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

Le conseil d'administration se constitue lui-même en désignant en son sein le président et le vice-président. Les fonctions d'administrateur délégué et de «lead director» sont attribuées si le conseil décide d'élire un administrateur délégué. Dans le cas contraire, la gestion entière de la société est déléguée à la direction. Un secrétaire peut être nommé et choisi en dehors du conseil d'administration. Il n'est pas membre de ce dernier.

Le président du conseil dirige les débats de l'assemblée générale, surveille la bonne tenue du procès-verbal, assure le protocole et la direction des séances du conseil, informe les membres du conseil d'administration de l'évolution des affaires et des comptes semestriels, représente la société auprès des autorités administratives et/ou judiciaires sous réserve d'un mandat conféré par le conseil d'administration à un tiers, à un directeur ou à un de ses membres.

Le vice-président peut convoquer le conseil d'administration. Il préside l'assemblée générale en l'absence du président.

La gestion de la société peut être 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 présente en outre à chaque séance du conseil d'administration un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires.

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 garantit un processus d'information et de décision rapide et fluide, ce qui permet à la société d'avoir des réponses opérationnelles et stratégiques aussi rapides que l'exigent les évolutions des secteurs d'activités dans lesquels le Groupe évolue. Il existe des mécanismes de contrôle qui contrebalancent un risque potentiel du cumul de ces fonctions au travers de l'institution du «lead director».

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 assure la présidence du conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Dans le même type de situations, il préside les séances du conseil d'administration. Ainsi le «lead director» peut convoquer et diriger 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.

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

Les comités sont constitués par le conseil d'administration qui en nomme les membres et les présidents. Les comités du conseil se réunissent aussi souvent que nécessaire. Ils ont un rôle consultatif et préparatoire auprès du conseil d'administration auquel ils rendent régulièrement rapport de leur activité. Les rapports des comités servent de base aux prises de décisions du conseil d'administration.

#### Comité d'audit

Le comité se compose d'au moins trois 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. Le comité d'audit se réunit en principe trois fois par an.

Le comité d'audit peut demander à tout moment des analyses de risque détaillées dans les différents secteurs d'activités du Groupe ainsi que dans des domaines spécifiques de son choix. Le comité fait appel à des experts externes au conseil d'administration s'il l'estime nécessaire pour l'accomplissement de ses tâches.

Le comité d'audit supervise le processus interne de reporting financier de la société et en assure 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.

Il évalue la qualité du travail des auditeurs extérieurs et fournit les recommandations appropriées au conseil d'administration pour le renouvellement du mandat des auditeurs extérieurs ou – si besoin est – leur remplacement. Le comité s'assure du suivi des recommandations des auditeurs externes et veille à leur indépendance.

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

#### Comité stratégique

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

Le comité stratégique a pour mission l'examen et la définition 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 s'il l'estime nécessaire 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.

#### Comité de rémunération et de nomination

Le comité de rémunération et de nomination se compose d'au moins deux membres non exécutifs du conseil d'administration. Il se réunit au moins deux fois par an.

Le comité supervise la politique de rémunération mise en place par la société. Il veille à ce que les rémunérations soient en ligne avec les niveaux de salaires pratiqués dans les régions et dans les secteurs d'activités où le Groupe est établi. Les cadres dont l'activité a une influence significative sur la marche des affaires ont une composante variable importante dans leur rémunération.

Le président du conseil d'administration participe en qualité d'invité à la détermination de la rémunération des membres du conseil et des cadres-clés de l'entreprise à l'exclusion de sa propre rémunération.

Le comité présente les propositions de nomination d'administrateurs au conseil d'administration, qui les soumet à l'assemblée générale.

Il examine, à la demande de l'administrateur délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et peut s'il le souhaite auditionner les candidats.

Le comité recourt à des experts externes s'il l'estime nécessaire pour appuyer ses recommandations et ses décisions.

	Comité d'audit	Comité stratégique	Comité de rémunération et nomination
André Kudelski		—	
Claude Smadja	—	—	—
Norbert Bucher	—		
Laurent Dassault			
Patrick Fœtisch			—
Marguerite Kudelski	—		
Pierre Lescure		—	—
Alexandre Zeller			
Président	—		
Membre	—		

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

La coopération et la répartition des compétences entre le conseil d'administration et ses comités sont décrites dans le chapitre 3.5.2.

Le conseil d'administration siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la bonne marche des affaires le nécessite.

En 2007, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	8 fois
Comité stratégique	3 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération et de nomination	4 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint plus de 90%. Les réunions du conseil d'administration ont duré entre 3 et 7 heures, celles des comités ont duré pour la plupart entre 2 et 3 heures.

## 3.6 Compétences

Lire également la section 3.5.1 pour le détail de l'organisation interne du conseil d'administration et de la fonction d'administrateur délégué.

### Le conseil d'administration

Le conseil d'administration:

- exerce la haute direction de la société et établit les instructions nécessaires;
- fixe l'organisation;
- fixe les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société;
- nomme et révoque les personnes chargées de la gestion et de la représentation;
- exerce la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
- établit le rapport de gestion, prépare l'assemblée générale et exécute ses décisions;
- prend les décisions au sujet de l'appel ultérieur d'apports relatifs aux actions non entièrement libérées (article 634a du Code des Obligations);
- prend les décisions sur la constatation d'augmentation du capital et sur les modifications des statuts y relatives (articles 651 al.4, 651a, 652a, 652g, 652h, 653g, 653h du Code des Obligations)
- informe le juge en cas de surendettement;
- propose les décisions en relation avec la conversion des actions (porteur nominatives/nominatives porteur) auquel cas la décision doit être prise à la majorité des administrateurs représentant les actions A et B.

### La direction générale

Le conseil d'administration a délégué à l'administrateur délégué la gestion entière de la société. Sont réservées les dispositions impératives de la loi et les dispositions contraires des statuts. L'administrateur délégué coordonne ainsi les opérations quotidiennes des sociétés du Groupe.

---

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

Dans le contexte de l'industrie, les mécanismes de contrôle de la gestion du Groupe de même que les systèmes de remontée de l'information ont une grande importance. C'est pourquoi le Groupe Kudelski a mis en place des instruments d'information et de contrôle qu'il améliore en permanence, à différents niveaux: stratégie, opération, finance, droit, ressources humaines, et gestion de l'information.

#### Stratégie

- L'administrateur délégué fournit au conseil avant chaque séance un rapport comprenant les aspects essentiels de l'évolution des affaires (évolution des ventes, tendances du marché, capital humain) pour chaque entité et activité du Groupe.
- Les membres du conseil reçoivent de façon hebdomadaire ou trimestrielle, suivant la pertinence, une revue de presse ou d'autres documents informatifs concernant le Groupe et ses entités, ainsi que des commentaires de l'administrateur délégué lorsque ce dernier l'estime nécessaire.
- Au minimum deux fois par an, des membres de la direction sont invités à présenter leurs activités aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent également poser des questions directement aux directeurs de la société quand ils le souhaitent.
- A chaque séance du conseil, pour autant que la marche des affaires le justifie et en fonction de l'ordre du jour, des membres de la direction, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

#### Opération et stratégie

- Dans les secteurs clés du Groupe, des comités ad hoc composés d'un panel transdisciplinaire d'experts internes évaluent les risques de marché, stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers. Ces comités analysent les risques, gèrent les processus liés à l'évaluation de ces risques, proposent des mesures et contrôlent l'implémentation de ces mesures. Il existe notamment un comité par division, un comité de sécurité et un comité d'innovation. Les informations et commentaires issus de ces comités sont remontés à la direction du Groupe lors des «Executive Board Meetings» qui ont lieu au moins une fois par mois. Les «Executive Board Meeting DTV», qui ont lieu au moins une fois par mois et durent en moyenne quatre heures, permettent également de reprendre les informations des comités ad hoc et d'aborder en particulier deux thèmes spécifiques et pertinents pour la division Télévision numérique.

#### Finance

- L'entité Controlling effectue des analyses financières et opérationnelles régulières destinées à identifier les risques opérationnels et financiers tout au long de la chaîne de valeur des différentes activités des sociétés du Groupe et propose et coordonne les améliorations et actions correctives à apporter. Cette entité met également à la disposition de la direction générale et des départements opérationnels une plate-forme de services analytiques.
- Par ailleurs, le Groupe met en place le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Celui-ci vise à fournir une «assurance raisonnable» quant à la réalisation et l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et du reporting et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Une personne est dédiée au contrôle interne.
- Le Groupe améliore chaque année la granularité et l'efficacité de son système de gestion de l'information en combinant notamment les informations financières et les informations quantitatives tout en tenant compte des différentes étapes du processus de vente. Ceci permet une vue toujours plus précise et transversale de l'activité. Mensuellement, le Business Analysis Office (Bureau d'analyse des affaires) envoie un rapport par région, client et projet, tandis que l'entité Controlling fournit un rapport par entité, centre de profit et centre de coût aux personnes concernées, à savoir principalement les responsables des régions et des filiales ainsi que le directeur financier.

#### Droit

- L'implication de plus en plus intensive du département juridique dans les divers domaines d'activités du Groupe et dans la prise de décision tend à une meilleure gestion du risque juridique.

#### Ressources humaines

- Le département des ressources humaines a mis en place un outil de développement de la performance («Performance Development System» ou PDS) visant à assurer une adéquation entre les programmes de gestion des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Il comprend l'évaluation de la performance et le développement de carrière individuel en fonction des besoins de l'entreprise.

#### Gestion de l'information

- Le département Corporate IT a développé et appliqué un ensemble de règles et de procédures concernant la sécurité informatique (règles d'usage des outils informatiques, protections et sauvegarde des données, etc.).

## 4. Direction générale

### 4.1 Membres de la direction générale\*

	Année de naissance	Nationalité	Fonction	Formation
<b>André Kudelski</b>	1960	Suisse	Président et administrateur délégué (CEO) du Groupe	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
<b>Pierre Roy</b> Executive Vice President du Groupe	1952	Suisse	Directeur des opérations (COO), Digital TV	Licence en gestion d'entreprise Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne
<b>Charles Egli</b> Executive Vice President du Groupe	1948	Suisse	Directeur (CEO) de Nagra Public Access AG	Diplôme d'ingénieur en électronique Ecole Technique Supérieure de Lausanne (aujourd'hui Hautes Etudes Spécialisés)
<b>Adrienne Corboud Fumagalli</b> Executive Vice President du Groupe	1958	Suisse/ Italienne	Business Development	Doctorat en sciences économiques et sociales Université de Fribourg
<b>Mauro Saladini</b> Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	Directeur financier du Groupe (CFO)	Diplôme d'ingénieur électricien Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich MBA INSEAD (France)
<b>Lucien Gani</b>	1948	Suisse	General Counsel Directeur juridique du Groupe	Doctorat en droit Licence HEC Université de Lausanne Brevet d'avocat
<b>John Burke</b> Senior Vice President	1953	Irlandaise	Directeur ressources humaines du Groupe	Licence en économie MBA (Hons) Trinity College (Dublin)
<b>Nicolas Gøetschmann</b>	1960	Suisse	Secrétaire général Directeur administration du Groupe	Licence en économie Université de Fribourg

\* Alan Guggenheim était Executive Vice President du Groupe et CEO de NagraStar LLC jusqu'au 15 mars 2007.

André Kudelski



Pierre Roy



Charles Egli



Adrienne Corboud Fumagalli



Mauro Saladini



Lucien Gani



John Burke



Nicolas Gøetschmann

### André Kudelski

Confer article 3.1 de ce chapitre.

### Pierre Roy

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).

Dès 1999, il dirige sa propre société de conseil en entreprise et travaille dans les secteurs des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision. En 2003, il est nommé directeur des opérations du secteur télévision numérique du Groupe Kudelski et Executive Vice President.

Mandats au sein des principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA:

- OpenTV Corp., administrateur
- Nagravision SA, administrateur, directeur général
- NagraCard SA, administrateur, directeur général
- NagraID SA, administrateur
- Nagra Trading SA, administrateur
- SmarDTV SA, administrateur

- Quative Ltd., administrateur
- Nagra Thomson Licensing SA, président
- Nagra USA, Inc., administrateur
- Nagravision Asia Pte Ltd., administrateur

### Charles Egli

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 AG (dont il est également administrateur délégué) et Executive Vice President du Groupe Kudelski. Il occupe également la fonction de CEO de SkiData AG depuis septembre 2004.

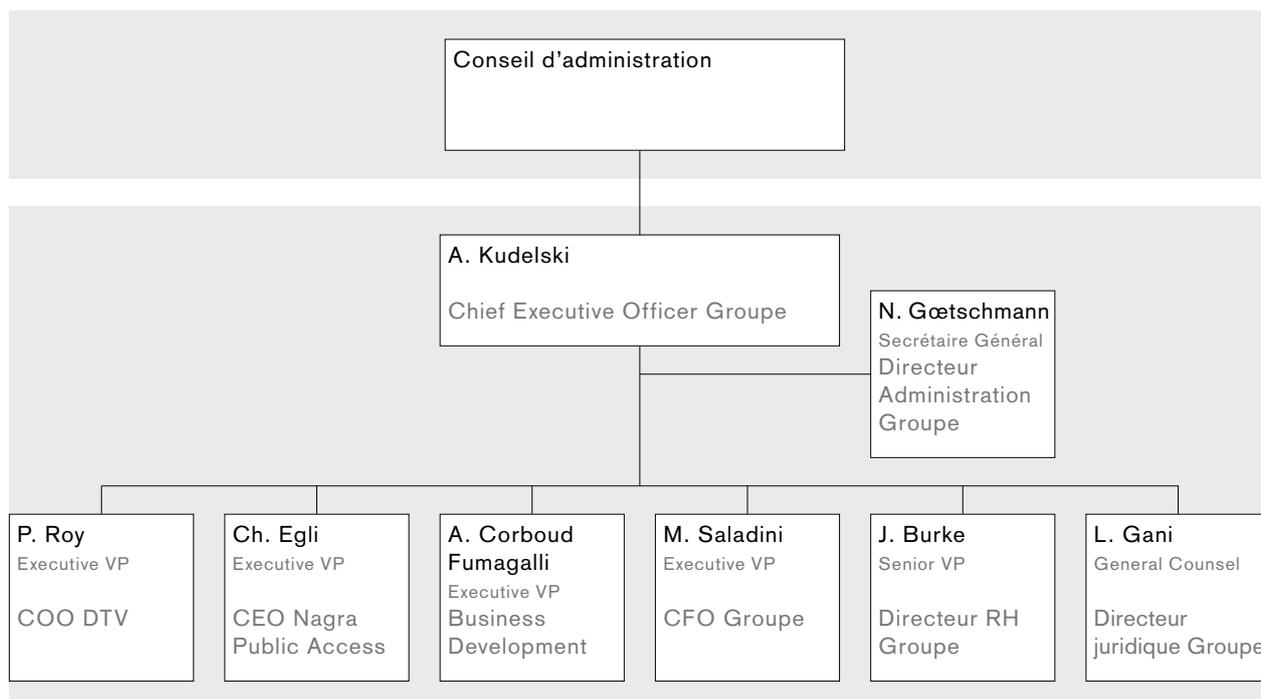
Mandats au sein des principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA:

- Nagra Public Access AG, administrateur délégué
- SkiData AG, CEO, président du conseil de surveillance
- NagraCard SA, administrateur
- NagraID SA, administrateur
- Nagravision SA, administrateur
- polyright SA, administrateur vice-président
- Nagra plus SA, directeur

### Adrienne Corboud Fumagalli

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.

## Organisation du Groupe Kudelski



En 1996, elle entre aux PTT à la direction de Radiocom (Radio.TV, Mobile) pour le New Business Development et l'International. Les PTT étant devenues Swisscom, c'est au sein de Swisscom que, de 1997 à 2000, elle occupe diverses fonctions, notamment pour le développement des activités multimédias puis qu'elle devient directrice du marketing produit dans le secteur services de Radiodiffusion. 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.

En tant que responsable du Business Development, elle gère plusieurs projets d'acquisitions d'actifs ou d'entreprises. Dans le cadre de projets de développement interne, dès 2005, elle lance et dirige l'activité MobileTV, puis la start up Abilis.

Mandats au sein des principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA:

- Nagravision SA, directrice
- Abilis Systems Sàrl, gérante
- NagraID SA, administratrice, secrétaire générale
- SmarDTV SA, administratrice

#### **Mauro Saladini**

Après cinq années en qualité de consultant dans les services financiers auprès d'Accenture, Mauro Saladini 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 entre dans le Groupe Kudelski le 1<sup>er</sup> février 2003 en tant que directeur financier et Executive Vice President du Groupe.

Mandats au sein des principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA:

- OpenTV Corp., administrateur
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance

Autres mandats:

- Airesis SA (Suisse), administrateur
- Newave Energy Holding SA (Suisse), administrateur

#### **Lucien Gani**

Lucien Gani commence sa carrière professionnelle en 1972 en qualité de juriste auprès de l'Administration fédérale des contributions, puis il occupe le poste d'ad-joint 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.

Après avoir collaboré pendant plusieurs années comme avocat indépendant à la rédaction et à la négociation de contrats stratégiques pour le Groupe Kudelski, il entre dans le Groupe Kudelski en janvier 2006 en qualité de directeur juridique.

Mandats au sein des principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA:

- OpenTV Corp., administrateur
- SmarDTV SA, président
- Nagra Trading SA, président
- NagraID SA, administrateur
- Nagravision SA, administrateur
- NagraCard SA, administrateur

#### **John Burke**

John Burke 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 directeur administratif poste qu'il occupe jusqu'à son entrée en fonction auprès du Groupe Kudelski le 1<sup>er</sup> juin 2006.

Mandats au sein des principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA:

- Nagravision SA, directeur
- NagraCard SA, directeur
- NagraID SA, directeur

#### **Nicolas Goetschmann**

De 1986 à 1989, Nicolas Goetschmann 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.

Mandats au sein des principales sociétés opérationnelles détenues par Kudelski SA:

- Nagravision SA, directeur
- NagraCard SA, directeur
- Nagra Trading SA, directeur
- Nagra Public Access AG, directeur
- Nagra USA Inc., administrateur

## 5. Rémunérations, participations et prêts

---

### 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 2007, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

---

### 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 propose au conseil d'administration pour approbation la rémunération des membres du conseil d'administration ainsi que celle des membres de la direction générale du Groupe (confer section 3.5.2 Comité de rémunération et de nomination).

De manière générale, la politique de rémunération dans le Groupe Kudelski est basée sur la performance des unités d'affaires et des personnes à titre individuel au cours de l'année.

Le rapport financier présente aux pages 49 et 50 le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction comme le stipule l'article 663b<sup>bis</sup> CO.

#### 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. Des options leurs sont attribuées selon une clé de répartition arrêtée par le Comité de nomination et de rémunération lors de l'octroi de telles options au personnel de l'entreprise qui y aurait droit.

Dans le cas où des missions spécifiques et sortant de l'ordinaire des activités du Conseil d'administration de Kudelski SA ou de l'une des sociétés du Groupe sont confiées à des membres du Conseil, 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, l'atteinte des objectifs du Groupe, la performance du Groupe et l'atteinte des objectifs fixés aux personnes physiques.

Le salaire est composé d'une rémunération en espèces, d'un nombre d'actions et de prestations en nature dont, par exemple, le paiement de la prime d'assurance maladie. Les modalités de paiement de la partie variable sont décidées par le comité de nomination et de rémunération; le paiement peut être effectué en numéraire et/ou sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA, suivant notamment le cours de l'action. Les intéressés ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004 et conformément au dit plan.

## 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](http://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 de 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 (Lausanne). 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 24 mai 2007 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<sup>er</sup> janvier 2003.

---

### 8.2 Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2007 la somme de CHF 969 400.

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 2007 la somme de CHF 178 000.

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 d'information sur la révision externe

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. Cette année, ils ont été invités à trois séances du comité d'audit.

Pour plus d'informations 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. Un lien situé sur la page d'accueil du site Internet du Groupe permet un accès direct aux communiqués de presse. 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. Les communiqués 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.

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](http://www.nagra.com)

**Section Relations investisseurs**  
[www.nagra.com/investor.php](http://www.nagra.com/investor.php)

**Dates importantes**  
[www.nagra.com/investorCalendar.php](http://www.nagra.com/investorCalendar.php)

**Documentation financière**  
[www.nagra.com/investorDoc.php](http://www.nagra.com/investorDoc.php)

**Communiqués de presse**  
[www.nagra.com/press.php](http://www.nagra.com/press.php)

---

**Adresses e-mail**

**Information générale**  
[info@nagra.com](mailto:info@nagra.com)

**Relations investisseurs**  
[ir@nagra.com](mailto:ir@nagra.com)

**Relations médias**  
[communication@nagra.com](mailto:communication@nagra.com)

## Sociétés du Groupe

---

### Télévision numérique

#### Nagravision

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



#### Nagra France

Solution intégrée d'accès conditionnel à la TV numérique. Centre de compétence MediaGuard.



#### NagraStar

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



#### 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 début 2007.



#### Nagra Plus

Système de sécurisation pour la télévision à péage analogique. Concepts novateurs réalisés en collaboration avec Canal+. Joint-venture avec Canal+ (F).



#### SmarDTV

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



#### NagraCard

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



### Quative

Plate-forme IPTV clés 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. Centre de compétence en circuits intégrés mixtes digital/analogique.



### 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.



---

### 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. Joint-venture avec le groupe Securitas



---

### Audio

#### Nagra Audio

Enregistreurs numériques portables pour les professionnels, produits dans le secteur Hi-Fi haut de gamme.



## Aperçu historique

---

**1951**

Création de l'entreprise par Stefan Kudelski et naissance du premier enregistreur portable, le Nagra I.

**1958**

Sortie du Nagra III, enregistreur mythique du cinéma.

**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» du Groupe.

**1992**

Création de Nagra+, société commune avec Canal+.

Sortie du Nagra D, le premier enregistreur professionnel digital portable à quatre pistes.

**1995**

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

**1996**

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

**1997**

Le secteur de la télévision à péage numérique passe au premier plan des activités de la société.

Nagra Audio lance une gamme de produits Hi-Fi haut de gamme.

**1998**

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

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

**1999**

La société se structure en holding.

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

---

## 2000

Investissement dans polyright.

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

## 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, polyright et Ticketcorner).

## 2003

Redressement du marché de la télévision numérique.

Acquisition de la ligne de produits MediaGuard (appartenant à Canal+ Technologies) et création de Nagra France.

## 2004

Résultats records: le Groupe triple son chiffre d'affaires en TV numérique en Europe et le double presque en Amérique.

## 2005

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

Création de la société Quative (TV sur Internet).

Nouvelle structure de Nagra Public Access et retour aux chiffres noirs de l'entité.

Cession du contrôle de Ticketcorner.

Succès du nouvel amplificateur pyramidal Nagra PMA.

## 2006

Résultats financiers records.

Investissements stratégiques pour le développement de l'écosystème de TV numérique.

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

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

Premiers déploiements de masse de systèmes Nagra Mobile pour accéder à des contenus TV sur téléphone portable.

## 2007

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

Adoption massive sur les marchés des nouvelles solutions telles que IPTV et Mobile TV.

Lancement de nouvelles familles de solutions de sécurisation.

Excellents résultats de Nagra Public Access.

Succès du lecteur CD Nagra.

## Adresses

---

**Groupe Kudelski**  
Siège social

**Holding**  
**Kudelski 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  
www.nagra.com

---

**TV numérique**

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

**Nagra France SAS**

28, rue du Colonel Pierre Avia  
75015 Paris  
France  
Tél. + 33 1 70 71 60 00  
Fax + 33 1 70 71 62 66  
info@nagra.fr  
www.nagra.fr

**Bureaux**

Espagne, Italie

**Nagravision GmbH**

Oskar-Messter-Strasse 29  
85737 Ismaning/München  
Allemagne  
Tél. + 49 89 962 896 0  
Fax + 49 89 962 896 99  
nagravision.germany@nagra.com

**Nagra Kudelski (GB) Ltd**

1<sup>st</sup> Floor Knightway House  
Park Street  
Bagshot  
Surrey GU19 5AQ  
Royaume-Uni  
Tél. + 44 (0)1276 455 860  
Fax + 44 (0)1276 479 605

**Nagravision Asia Pte Ltd**

8, Shenton Way, #34-02  
Singapore 068811  
Singapour  
Tél. + 65 6829 0800  
Fax + 65 6829 0801  
nagravision.asia@nagra.com

**Bureaux**

Shanghai, Pékin, Hong Kong

**Nagra USA Inc.**  
841, Apollo Street  
Suite 300  
El Segundo, CA 90245  
Etats-Unis  
Tél. + 1 310 335 5225  
Fax + 1 310 335 5227  
nagravision.usa@nagra.com

**Bureaux**  
USA (Atlanta), Brésil

**NagraStar, LLC.**  
90, Inverness Circle East  
Englewood, CO 80112  
Etats-Unis  
Tél. + 1 303 706 5700  
Fax + 1 303 706 5719  
info@nagrastar.com

**OpenTV, Corp.**  
275, Sacramento Street  
San Francisco, CA 94111  
Etats-Unis  
Tél. + 1 415 962 5000  
Fax + 1 415 962 5300  
www.opentv.com

**Bureaux**  
Etats-Unis, Royaume-Uni,  
France, Israël, Chine,  
Japon, Australie,  
Singapour

**Nagra Plus SA**  
22-24, route de Genève  
Case postale 134  
1033 Cheseaux  
Suisse  
Tél. + 41 21 732 01 01  
Fax + 41 21 732 01 00  
nagrapius@nagra.com  
www.nagrapius.com

**NagraCard SA**  
22-24, route de Genève  
Case postale 134  
1033 Cheseaux  
Suisse  
Tél. + 41 21 732 05 60  
Fax + 41 21 732 05 61  
nagracard@nagra.com  
www.nagracard.com

**Quative Ltd.**  
8, The Square  
Stockley Park  
Uxbridge UB11 1FW  
Royaume-Uni  
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 04 04  
Fax + 41 32 924 04 00  
info@nagraID.com  
www.nagraID.com

**Abilis Systems Sàrl**  
18, Chemin des Aulx  
1228 Plan-Les-Ouates/  
Genève  
Suisse  
Tél. + 41 22 706 19 30  
Fax + 41 22 706 19 49  
info@abilis.com  
www.abilis.com

**SmarDTV SA**  
22-24, 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

**Bureaux**  
France, Allemagne,  
Singapour

**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

**Nagra-Thomson Licensing SA**  
46, quai Alphonse-Le-Gallo  
92100 Boulogne-Billancourt  
France  
Tél. + 33 1 4186 6859  
Fax + 33 1 4186 5638

---

## Accès public

**Holding**  
**Nagra Public Access AG**  
Baarerstrasse 43  
6304 Zug  
Suisse  
info-npa@nagra.com

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

**Bureaux**  
Suisse, France,  
Allemagne, Italie,  
Belgique, Espagne,  
Pays-Bas, Suède,  
Etats-Unis, Japon,  
Emirats Arabes Unis

**polyright SA**  
10, rue de l'Industrie  
Case postale 1146  
1951 Sion  
Suisse  
Tél. + 41 27 323 0910  
Fax + 41 27 323 0911  
info@polyright.com  
www.polyright.com

---

## Audio

**Nagra audio**  
Nagravision SA  
22-24, route de Genève  
Case postale 134  
1033 Cheseaux  
Suisse  
Tél. + 41 21 732 01 01  
Fax + 41 21 732 02 12  
www.nagraaudio.com

**Bureaux**  
France, Royaume-Uni,  
Etats-Unis

---

## Autres

**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.lemanconsulting.ch

**Gestion de projet**

Corporate Communications, Kudelski Group

**Conception, rédaction (hors Rapports financiers)**

Catherine Hugon Communications, [www.chcom.ch](http://www.chcom.ch)  
Desrochers Communication

**Design**

messi & schmidt

**Impression**

Imprimeries Réunies Lausannoises, Renens, Suisse

**Photographie**

Fred Merz et Jean Revillard/Rezo  
François Panchard/Arolle Production  
Archives du Groupe Kudelski  
gettyimages, Corbis, Shutterstock, Sunflower Imaging

Ce rapport est publié en français et traduit en anglais.

Imprimé en Suisse

© Kudelski SA 2008

## Impressum

**Clause de non-responsabilité**

Certaines des déclarations contenues dans ce document se réfèrent à l'avenir, y compris et sans limitations, des déclarations prospectives qui font état d'événements, de tendances, de plans ou d'objectifs futurs. Ces déclarations sont sujettes à des risques et à des incertitudes, connues ou inconnues, ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient modifier matériellement les résultats réels ainsi que les plans et objectifs par rapport à ce qui a été exprimé ou sous-entendu dans les déclarations se référant à l'avenir. Des facteurs tels que les conditions économiques générales, la performance des marchés financiers, les facteurs liés à la concurrence ou les modifications de dispositions légales et de réglementations, peuvent avoir une influence sur les résultats ainsi que sur l'atteinte des objectifs.

**Kudelski 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  
www.nagra.com