

GROUPE KUDELSKI RAPPORT ANNUEL 2008

POINTS FORTS DE L'ANNÉE 2008

1.

CHIFFRE D'AFFAIRES DÉPASSANT
POUR LA PREMIÈRE FOIS
LE MILLIARD DE FRANCS SUISSES

2.

NAGRAVISION LEADER MONDIAL
EN TÉLÉVISION SUR TERMINAUX
MOBILES

3.

SUCCÈS DES MODULES D'ACCÈS
CONDITIONNEL AMOVIBLES DE
SMARTTV

4.

LE MARCHÉ DE LA TÉLÉVISION
NUMÉRIQUE ÉVOLUE VERS UN
MARCHÉ DE MASSE

5.

50% DES CARTES ACTIVES SONT
DÉSORMAIS EN MODE SERVICE

6.

EXPANSION GÉOGRAPHIQUE
DE NAGRA PUBLIC ACCESS

CHIFFRES CLÉS 2008

TENDANCE POSITIVE AU SECOND SEMESTRE

Les résultats 2008 du Groupe Kudelski montrent la tendance positive dans laquelle s'inscrit le Groupe. Celui-ci confirme une fois de plus sa forte dynamique de croissance des dernières années avec un chiffre d'affaires net et autres produits d'exploitation atteignant CHF 1,037

milliard. Avec un taux de croissance moyen annualisé de 15% au cours des cinq dernières années, le Groupe continue à surpasser le taux de croissance moyen dans son industrie.

Le déploiement de solutions de sécurisation de nouvelle génération auprès de plusieurs opérateurs de télévision numérique ainsi que la migration de plusieurs clients stratégiques au

mode service ont eu un important impact sur les résultats 2008. Le changement de modèle a affecté la rentabilité de l'activité Télévision numérique. Par ailleurs, malgré un environnement économique difficile, les secteurs Accès public et Middleware & Publicité ont poursuivi leur tendance positive en maintenant une bonne marge de contribution.

CHIFFRES CLÉS 2008

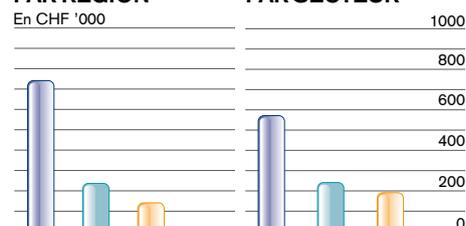
En CHF '000	2008	2007	2006	2005
Total produits	1 036 950	942 535	756 182	697 173
OIBDA ¹⁾	92 174	137 166	188 162	160 833
Bénéfice opérationnel	18 500	87 655	150 207	121 142
Résultat net	-6 995	67 448	138 530	86 772

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

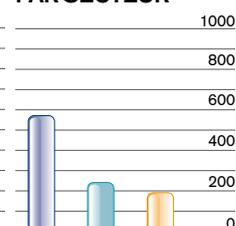
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

En CHF '000	2008				Total
	Europe	Amériques	Asie/Océanie	Afrique	
TV numérique	380 721	181 562	95 929	2 735	660 947
Accès public	196 467	23 900	19 470	726	240 563
Middleware & Publicité	48 160	36 242	30 028	11 566	125 996
Total	625 348	241 704	145 427	15 027	1 027 506

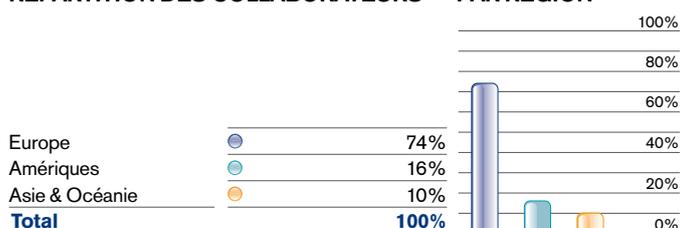
PAR RÉGION



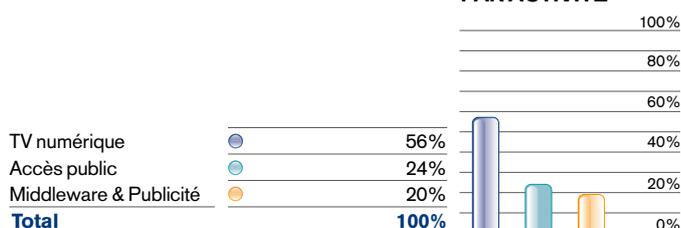
PAR SECTEUR



RÉPARTITION DES COLLABORATEURS



PAR ACTIVITÉ



PROFIL DU GROUPE

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

La télévision numérique est le «core business» du Groupe Kudelski. L'entreprise en est un leader mondial, avec des solutions de sécurisation et de contrôle d'accès assurant un niveau de protection optimisé sur l'ensemble de la chaîne de la diffusion des contenus, de leur création jusqu'à leur consommation. Les innovations du Groupe font continuellement évoluer l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique, permettant ainsi aux opérateurs d'élargir de façon proactive leur offre multimédia.

ACCÈS PUBLIC

Les solutions de la division Accès public constituent le second domaine d'activité mettant en valeur le savoir-faire du Groupe en matière de sécurité. Elles s'adressent en priorité aux exploitants d'installations, de bâtiments, d'institutions et de sites nécessitant un contrôle du flux de personnes et de véhicules.

AUDIO

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. Elle comprend également une gamme d'appareils high-end s'adressant aux audiophiles en quête de perfection.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

ACCÈS PUBLIC

AUDIO

SOMMAIRE

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES	P. 4
REVUE FINANCIÈRE DE L'ANNÉE 2008	P. 8
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	P. 16
TÉLÉVISION NUMÉRIQUE	P. 26
ACCÈS PUBLIC	P. 38
NAGRA AUDIO	P. 46
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	P. 50
PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE	P. 73
HISTORIQUE	P. 75
ADRESSES	P. 77



TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

ACCÈS PUBLIC

NAGRA AUDIO

**L'année 2008 a été marquée
par le franchissement du milliard
de francs suisses de chiffre
d'affaires et par une transfor-
mation fondamentale de l'activité
TV numérique du Groupe Kudelski**

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

Depuis plus de 15 ans, le Groupe Kudelski a connu un accroissement moyen de ses revenus de plus de 25% par an – principalement par croissance organique – et a franchi pour la première fois le seuil du milliard de francs suisses de chiffre d'affaires en 2008.

Le Groupe Kudelski clôture ainsi cette année de transition avec un total des produits et gains sur cessions de 1,037 milliard de francs suisses, un résultat opérationnel de CHF 18,5 millions et une perte nette de CHF 7 millions.

On notera toutefois que la décision d'accélérer la transformation du modèle d'affaires de la division télévision numérique du mode vente au mode service a fortement affecté la rentabilité de l'exercice écoulé. Cette situation particulière de transition fait que les chiffres 2008 ne traduisent pas la performance opérationnelle réelle du Groupe. Dans les faits, elle a été meilleure que ce que les chiffres laissent apparaître. En d'autres termes, sans le changement massif de modèle d'affaires, 2008 aurait été l'un des meilleurs exercices du Groupe Kudelski.

Le mode service présente l'avantage de mieux aligner les intérêts du Groupe Kudelski sur ceux de ses principaux clients, en faisant dépendre ses revenus de la base installée – soit le nombre total d'abonnés – plutôt que des seuls nouveaux abonnés. Les feedbacks positifs des clients confirment que ces derniers y voient un renforcement de la relation et du partenariat stratégique avec le Groupe Kudelski. Financièrement, le mode service est coûteux à mettre en place, mais il est économiquement beaucoup plus robuste durant les périodes de récession, même en cas de stagnation du nombre d'abonnés. Le coût élevé de la transition vers le mode service ne doit toutefois pas faire perdre de vue

Avec la migration massive de cartes/modules actifs vers le mode service, le Groupe a atteint un objectif stratégique important

l'objectif de cette migration qui devrait permettre d'améliorer la rentabilité du Groupe à moyen et long terme, en valorisant de façon optimale l'espérance de vie prolongée des nouvelles générations de smartcards.

Avec la migration massive du nombre de cartes/modules actifs vers le mode service, le Groupe Kudelski a atteint un objectif stratégique important. Il s'agit là d'une étape clé pour mieux mettre en valeur les nouvelles générations de contrôle d'accès, intrinsèquement plus robustes, et réduire les risques par une meilleure segmentation de la sécurité entre les différents opérateurs. Avec l'introduction de nouvelles technologies de

sécurité et le passage au mode service de la majorité de la base installée, le Groupe Kudelski peut dorénavant se concentrer sur sa stratégie de développement visant une croissance supérieure à celle du marché sur le moyen et long terme. Pour y parvenir, le Groupe travaille simultanément sur trois axes de développement :

1. Gagner des parts de marché dans son « core business » en conquérant de nouveaux territoires et en mettant en avant sa technologie et son savoir-faire.
2. Offrir des solutions répondant aux nouveaux marchés dérivés de son métier de

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

base (par exemple pour le secteur DTV : le câble, le numérique terrestre, l'IPTV, la télévision mobile).

3. Compléter son offre en étendant ses services à des métiers complémentaires à son activité de base (par exemple pour le secteur DTV : les solutions clés en main, l'interactivité, le middleware, les décodeurs/enregistreurs DVR, la publicité avancée et les modules d'accès intégrés).

Cette approche en trois points est basée sur l'évolution des tendances technologiques et des marchés, ainsi que sur les compétences spécifiques du Groupe Kudelski. Elle est appelée à devenir le moteur de croissance aussi bien pour le secteur de la télévision numérique que pour l'accès public, en considérant que l'objectif prioritaire est de permettre la création de valeur pour les opérateurs qui ont retenu nos solutions et pour le Groupe Kudelski.

Durant ces dernières années, d'importants efforts ont été engagés pour répondre aux tendances du marché et les anticiper. Toutefois, ceci a entraîné une certaine complexification des solutions et des coûts supplémentaires.

Fort de sa masse critique et après avoir mis en place les structures pour répondre de façon durable aux besoins du marché, le Groupe Kudelski prend une série de mesures pour aug-

menter sa rentabilité, optimiser sa productivité et réduire sa base de coûts. Concrètement, nous nous sommes fixé les objectifs suivants :

- mise en place d'une architecture solutions sur la base d'une plateforme commune, pour optimiser les synergies entre les différentes gammes de produits;
- gestion intégrée des « roadmaps » solutions, de façon à raccourcir le « time to market », gagner en efficacité, améliorer le cycle de vie des solutions et donner une meilleure visibilité aux clients sur les évolutions futures;
- réduction des coûts unitaires par la montée en puissance de nos centres basés dans les régions à faibles coûts et proches de nos marchés clés (ex : Chine);
- flexibilisation et réduction des coûts par des accords privilégiés avec des partenaires stratégiques.

Pour être en mesure de mieux mettre en œuvre sa stratégie de développement, le Groupe Kudelski a repensé la répartition des rôles au sein de la direction de sa division télévision numérique. La nouvelle structure organisationnelle vise à améliorer la qualité et la vitesse d'exécution et donne une importance particulière à la gestion des produits, au contrôle d'accès et aux solutions intégrées.

Il s'agit de garantir l'excellence dans chaque discipline tout en s'assurant de la cohérence des solutions complètes.

Après une année 2008 marquée par la migration massive vers le mode service, le Groupe Kudelski s'attend à une évolution positive des affaires en 2009. L'environnement économique mondial incertain amènera toutefois le Groupe à être particulièrement attentif à l'évolution de ses affaires et de celles de ses clients directs, pour être en mesure d'en anticiper une éventuelle dégradation.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale de verser un dividende de 15 centimes par action au porteur et de 1,5 centime par action nominative. La décision de maintenir le versement d'un dividende a été motivée par les perspectives positives pour l'exercice 2009 et par la volonté d'offrir une continuité aux actionnaires qui nous ont fait confiance.

Nous tenons à remercier particulièrement les actionnaires, les clients, les partenaires et les collaborateurs qui ont permis au Groupe Kudelski de mener à bien sa transformation pour aborder l'exercice 2009 de façon positive.



André Kudelski

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES



André Kudelski, président et administrateur délégué du Groupe Kudelski

**Dynamique de croissance:
le chiffre d'affaires net et autres
produits d'exploitation du Groupe
atteint CHF 1,037 milliard**

REVUE FINANCIÈRE DE L'ANNÉE 2008

Le Groupe continue de surpasser le taux de croissance moyen dans son industrie

TENDANCE POSITIVE AU SECOND SEMESTRE

Le déploiement de solutions de sécurisation de nouvelle génération auprès de plusieurs opérateurs de télévision numérique, ainsi que la migration de plusieurs clients stratégiques au mode service, ont eu un important impact sur les résultats 2008 du Groupe. Au cours de l'exercice, le Groupe a livré plus de 25 millions de cartes à puce à des clients dans le cadre de la migration vers le mode service.

Comme prévu, ce changement de modèle a affecté la rentabilité de l'activité Télévision numérique. Par ailleurs, malgré un environnement économique difficile, les secteurs Accès public et Middleware & Publicité ont poursuivi leur tendance positive en maintenant une bonne marge de contribution.

Une fois de plus, le Groupe a confirmé sa forte dynamique de croissance des dernières années avec un chiffre d'affaires net et autres produits d'exploitation atteignant CHF 1,037

milliard. Avec un taux de croissance moyen annualisé de 15% au cours des cinq dernières années, le Groupe continue à surpasser le taux de croissance moyen dans son industrie.

Avec une marge opérationnelle de CHF 37 millions, la rentabilité du second semestre a été meilleure que prévu, conduisant à un résultat opérationnel de CHF 18,5 millions pour l'ensemble de l'année. La mise en place d'une première série de mesures d'économies a permis au Groupe d'atteindre un résultat opérationnel dépassant les objectifs, et cela malgré un affaiblissement de 10% du taux de change du dollar américain entre 2007 et 2008, à 1,08.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DE CHF 18,5 MILLIONS EN 2008

En dépit de l'impact de la chute du dollar américain sur les ventes en 2008, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 11% sur l'exercice. A taux de change constant, cela représente une croissance de 20,4%.

La marge sur coût des marchandises (un élément pro forma non-IFRS) pour l'année 2008 s'élève à CHF 696,5 millions. Exprimée en pourcentage des revenus net des autres revenus d'exploitation, la marge sur coût des marchandises est en baisse de 4,9 points à 66,9%. S'il a contribué positivement au chiffre d'affaires, le remplacement des cartes à puce chez EchoStar dans le cadre du passage au mode service a cependant eu un impact négatif sur les marges du Groupe en 2008. Hors revenus issus du remplacement des cartes, la marge sur coût des marchandises aurait été globalement au même niveau qu'en 2007.

Comparées à l'année précédente, les charges de personnel ont augmenté de CHF 23 millions. Les entités acquises et consolidées pour la première fois en 2008 ont contribué à cette hausse à raison de CHF 13,7 millions. En tenant compte de l'intégration des nouvelles entités, les charges de personnel du Groupe ont augmenté d'à peine 2,8%, l'augmentation la plus faible observée durant ces sept dernières années. Cela tient en particulier à la maîtrise des coûts dans le core business de l'accès conditionnel. Entre le premier et le second semestre 2008, l'augmentation des charges de personnel n'a été que de CHF 5,3 millions.

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de CHF 39,9 millions principalement en raison des frais – non récurrents – de CHF 28 millions relatifs au remplacement de cartes de trois opérateurs ainsi que des provisions pour pertes sur débiteurs de CHF 7,3 millions. Les frais juridiques sont restés élevés en 2008.

Le bénéfice opérationnel avant amortissements et pertes de valeur 2008 (OIBDA) du Groupe se monte à CHF 92,2 millions. Les amortissements et pertes de valeur se montent à CHF 24,2 millions de plus qu'en 2007.

principalement en raison des pertes de valeur enregistrées sur des actifs logiciels et des cartes à puce actives. Le bénéfice opérationnel 2008 atteint quant à lui CHF 18,5 millions.

Les charges d'intérêts de CHF 16,1 millions comprennent le coût des intérêts pour l'emprunt obligataire convertible, alors que les autres charges financières nettes qui s'élèvent à CHF 18,9 millions sont principalement dues aux pertes de change. Les impôts sur le résultat de CHF 0,9 million reflètent la structure fiscale optimisée mise en place par le Groupe.

Le Groupe a réalisé une perte nette de CHF 7 millions pour l'ensemble de l'année. Après une perte de CHF 34,9 millions au premier semestre, il a redressé le cap au cours du second semestre avec un bénéfice de CHF 27,9 millions sur cette période. La perte nette de l'exercice attribuable aux actionnaires de Kudelski SA s'élève à CHF 14,6 millions.

TV NUMÉRIQUE EN CROISSANCE DE 26,6%

L'activité TV numérique a évolué favorablement durant le second semestre, générant une croissance du chiffre d'affaires net de 46,1% comparé au premier semestre. Pour l'année 2008, la TV numérique a réalisé une croissance de 15,3%, ou 26,6% à taux de change constant. L'activité Télévision numérique a réalisé d'excellents résultats en Europe durant le second semestre, avec un chiffre d'affaires net en croissance de 44,5% par rapport au premier semestre. Pour l'année, les revenus européens sont en hausse de 18,2%, soit 24,8% à taux de change constant. Parmi les clients de référence en télévision numérique, on compte Portugal Telecom qui a déployé en 2008 la suite complète de solutions Nagra comprenant l'accès conditionnel,

la Quative Service Delivery Platform et le guide des programmes électronique Nagra-Guide sur une base middleware OpenTV. Le Groupe Kudelski a agi comme intégrateur de système pour la solution globale. En 2008, parmi les clients européens, Portugal Telecom est celui qui a le plus largement contribué à la croissance du Groupe.

Dans les Amériques, le chiffre d'affaires net a presque doublé par rapport au premier semestre – une croissance qui s'est accentuée avec le remplacement des cartes et la migration au mode service d'EchoStar. Le portefeuille de clients américains en Télévision numérique a continué à s'étendre grâce à l'arrivée continue de nouveaux clients. Parmi eux, TVAzteca est celui qui a le plus fortement contribué à la croissance de notre activité Télévision numérique en Amérique Latine.

En Asie, les ventes en Télévision numérique sont demeurées globalement au même niveau

que durant le premier semestre. Alors que les ventes à taux de change constant n'affichent pas de croissance par rapport à l'année précédente, ce tassement se fait après une croissance de 56,5% réalisée en 2007.

Le bénéfice opérationnel 2008 pour le segment Télévision numérique est au-delà des attentes initiales à CHF 7,3 millions, ceci grâce à une évolution positive durant le second semestre.

Dans cette activité, les revenus provenant des nouveaux secteurs ont continué à croître en 2008, sans pour autant atteindre encore le seuil de rentabilité (perte opérationnelle inférieure à 10 millions).

IMPACT DE LA MIGRATION VERS LE MODE SERVICE

Au début de l'année 2008, le Groupe avait exprimé sa volonté d'encourager la migration de la majorité de sa base installée de cartes vers le mode service. Le programme se dé-

La TV numérique a réalisé une croissance de 26,6% à taux de change constant

REVUE FINANCIÈRE DE L'ANNÉE 2008

le paiement récurrent de manière mensuelle. Le coût des cartes est enregistré aux comptes de résultat.

En plus d'EchoStar, le Groupe a également migré d'autres grands opérateurs vers le mode service. Globalement, l'impact en espèces de la migration, en-dehors des coûts de migration et de R & D, s'élève à CHF 162 millions.

En 2008, le Groupe a remplacé 10 millions de cartes par des cartes de nouvelle génération (mode service) auprès d'autres opérateurs.

L'impact de la migration au mode service et des remplacements de cartes en mode service sur le compte de pertes et profits – hors frais de migration, de R & D et d'amortissements – se monte à CHF 92 millions.

ACCÈS PUBLIC EN CROISSANCE DE 10,8%

En Accès public, la croissance a légèrement ralenti durant le second semestre, s'affichant à 7,2% ou 10,8% à taux de change constant comparé à 2007.

En Europe, les ventes ont augmenté de 8% en monnaie constante, avec notamment une forte contribution du secteur « Car Access ». La région Amériques a continué à devancer le marché avec une croissance de 39% en monnaie constante. L'Asie et l'Afrique ont renforcé leur contribution au chiffre d'affaires, générant des ventes de CHF 20,2 millions. Cela représente une croissance de 11,4% à taux de change constant, suite à une année 2007 particulièrement forte durant laquelle cette région a réalisé une croissance de 30%.

Le revenu d'exploitation de l'Accès public pour l'année 2008 est de CHF 21,6 millions.

Malgré des conditions difficiles sur les marchés, la marge d'exploitation de l'Accès public n'est qu'à un point de l'objectif de 10%.

SECTEUR MIDDLEWARE & PUBLICITÉ CONFORME AUX ATTENTES

Au niveau du Groupe, le chiffre d'affaires de l'activité Middleware & Publicité a été affecté par la faiblesse du dollar américain, affichant un léger déclin de 1,6% de la base de revenus.

Toutefois la zone Asie/Afrique a connu une croissance de 11,5%, ou 23,9% à taux de change constant, bénéficiant notamment du fort développement du marché indien.

En revanche, les résultats ont été faibles en Europe en 2008, en raison notamment d'un ralentissement ayant affecté deux importants clients. L'évolution des taux de change a encore accentué ce ralentissement, avec des revenus en baisse de 6% à taux de change constant et de 15,4% en francs suisses par rapport à l'année précédente.

Le résultat opérationnel du segment Middleware & Publicité est pour la première fois positif en atteignant CHF 10,2 millions, suite à des mesures d'économies rapides mises en place après l'acquisition du contrôle majoritaire d'OpenTV.

BILAN ET FLUX DE TRÉSORERIE

Les nouvelles cartes en mode service sont à l'origine de l'augmentation des actifs financiers et des autres actifs immobilisés, avec une hausse de CHF 22,4 millions des coûts différés à long terme due aux contrats en mode service. Les immobilisations corporelles sont en baisse de CHF 12,1 millions – un chiffre qui comprend une perte de valeur de CHF 14,9 millions pour la valeur résiduelle des

roule comme prévu et le Groupe a accompli la migration de plus de 25 millions de cartes vers ce mode en 2008, chiffre qui s'ajoute à la croissance organique de plus de 7 millions d'unités de sa base installée en mode service.

Parmi les clients ayant adopté le nouveau modèle, EchoStar est le plus important. Le Groupe prévoit d'accorder à cette entreprise une contribution financière à la signature d'un nouvel accord portant sur plusieurs années. En 2009, le Groupe prévoit de compenser cette contribution par des créances ouvertes contre EchoStar.

Le Groupe a appliqué les termes du nouvel accord qui comprend un paiement initial pour chaque carte à puce livrée et un paiement mensuel récurrent à partir du début de l'année 2008.

Sur la base de ce nouveau modèle, le Groupe reconnaît comme revenu le paiement initial lorsque les cartes sont livrées et facturées et

REVUE FINANCIÈRE DE L'ANNÉE 2008

anciennes cartes et des anciens équipements en mode service.

L'augmentation des immobilisations incorporelles est liée en grande partie à l'augmentation du Goodwill de CHF 30,3 millions provenant de l'acquisition d'EmbedICs, EDSI, SkiBadge, Orcus, Paçt et Ruzz.

Les créances de clients sont en augmentation de CHF 93,7 millions comparé à fin 2007 et comprennent notamment la contribution financière accordée à EchoStar. L'échéancier des créances exigibles démontre que les montants échus à plus de six mois sont en diminution, passant de 7,9% à 3,3% du total des créances de clients.

Le total des fonds étrangers à long terme a augmenté de CHF 44,1 millions, comprenant des prêts bancaires additionnels de CHF 33,7 millions. Le total des fonds étrangers à court terme est en augmentation de CHF 103,1 millions par rapport à fin 2007, en raison, entre autres, des nouveaux emprunts bancaires à court terme s'élevant à CHF 66,9 millions pour financer les besoins de liquidité liés aux déploiements du mode service.

L'augmentation des créances de clients a conduit à un cash flow opérationnel négatif de CHF 7,4 millions pour l'exercice. Le Groupe a consacré CHF 100,6 millions à des activités d'investissements, comprenant CHF 60,7 millions pour les immobilisations corporelles liées plus spécifiquement à des cartes à puce et à des équipements pour les clients en mode service, CHF 34,8 millions pour l'acquisition de filiales et CHF 28,8 millions pour l'acquisition d'immobilisations incorporelles.

PERSPECTIVES

Au début de l'année 2009, le Groupe a terminé la migration d'importants clients en télévision numérique vers le mode service. Entre janvier 2008 et fin février 2009, ce sont plus de 30 millions de cartes à puce qui ont été migrées vers ce modèle.

En 2009, le segment Télévision numérique récoltera les premiers fruits de ce changement de modèle. Les revenus issus de ce mode devraient progresser durant le second semestre 2009 et les coûts spécifiques de migration seront substantiellement plus bas qu'en 2008. En outre, le Groupe s'attend à

une amélioration de son bénéfice opérationnel et du cash flow.

Les segments Accès public et Middleware & Publicité devraient être davantage exposés à la conjoncture que l'activité Télévision numérique. La croissance 2009 étant susceptible de ralentir, le Groupe a mis en place des mesures de contrôle des coûts destinées à maintenir la rentabilité de ces deux segments.

Plus de 50% de la base installée de cartes est désormais en mode service. En 2008, ce sont 25 millions de cartes actives qui ont été migrées vers ce mode

Liang

Architecte, Hong Kong

« Les programmes TV, je peux désormais les suivre en passant sans discontinuité du téléviseur à mon téléphone mobile ou à mon ordinateur portable. C'est simple et confortable dans ma vie toujours en mouvement et souvent bousculée. Et cela me permet de voir des émissions sans devoir rentrer chez moi à l'heure »



ACCESS
EMOTION



**Renforcé par ses succès
sur les nouveaux segments,
le Groupe Kudelski consolide
sa position de leader mondial
en télévision numérique**

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

● TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Chiffre d'affaires du Groupe multiplié par 50 en moins de 20 ans

Les revenus du Groupe Kudelski ont franchi en 2008 le cap symbolique du milliard de francs suisses. En un peu moins de deux décennies, l'entreprise a multiplié par 50 son chiffre d'affaires, démontrant sa capacité à soutenir un fort développement sur la durée et à saisir les opportunités dans son core business, la Télévision numérique.

LEADERSHIP MONDIAL SUR UN MARCHÉ EN EXPANSION

Le passage de l'analogique au numérique dans le domaine de la télévision se poursuit à grande vitesse, notamment dans le secteur du câble, et va s'accélérer au cours des cinq prochaines années.

C'est donc sur un marché en expansion qu'évolue le Groupe Kudelski, d'autant que la télévision trouve de nouveaux modes de diffusion par le jeu de la convergence numérique et reste l'une des activités de loisir les plus répandues au monde.

Acteur de la première heure sur ce marché, le Groupe Kudelski détient une position de leader mondial avec ses solutions de sécurisation des contenus qui, au fil des ans, se sont étendues à de nombreux secteurs adjacents pour répondre aux besoins toujours plus complexes des opérateurs et aux attentes des consommateurs finaux.

D'UNE ACTIVITÉ DE NICHE AUX MARCHÉS DE MASSE

Stratégiquement, le Groupe Kudelski a anticipé depuis plusieurs années les effets de la convergence numérique, qui permet désormais à un même contenu d'être diffusé et consommé sur de multiples terminaux : télévision, PC et toutes sortes d'appareils portables. Cette évolution permet à l'entreprise de repousser sans cesse les frontières de son métier, qui consistait à l'origine à sécuriser l'accès aux programmes des chaînes de télévision à péage. Aujourd'hui, les technologies du Groupe trouvent une diversification partout où se diffuse du contenu vidéo ou multi-

média nécessitant une sécurisation, quel que soit le mode de distribution utilisé – satellite, voie terrestre, câble, Internet ou télécoms.

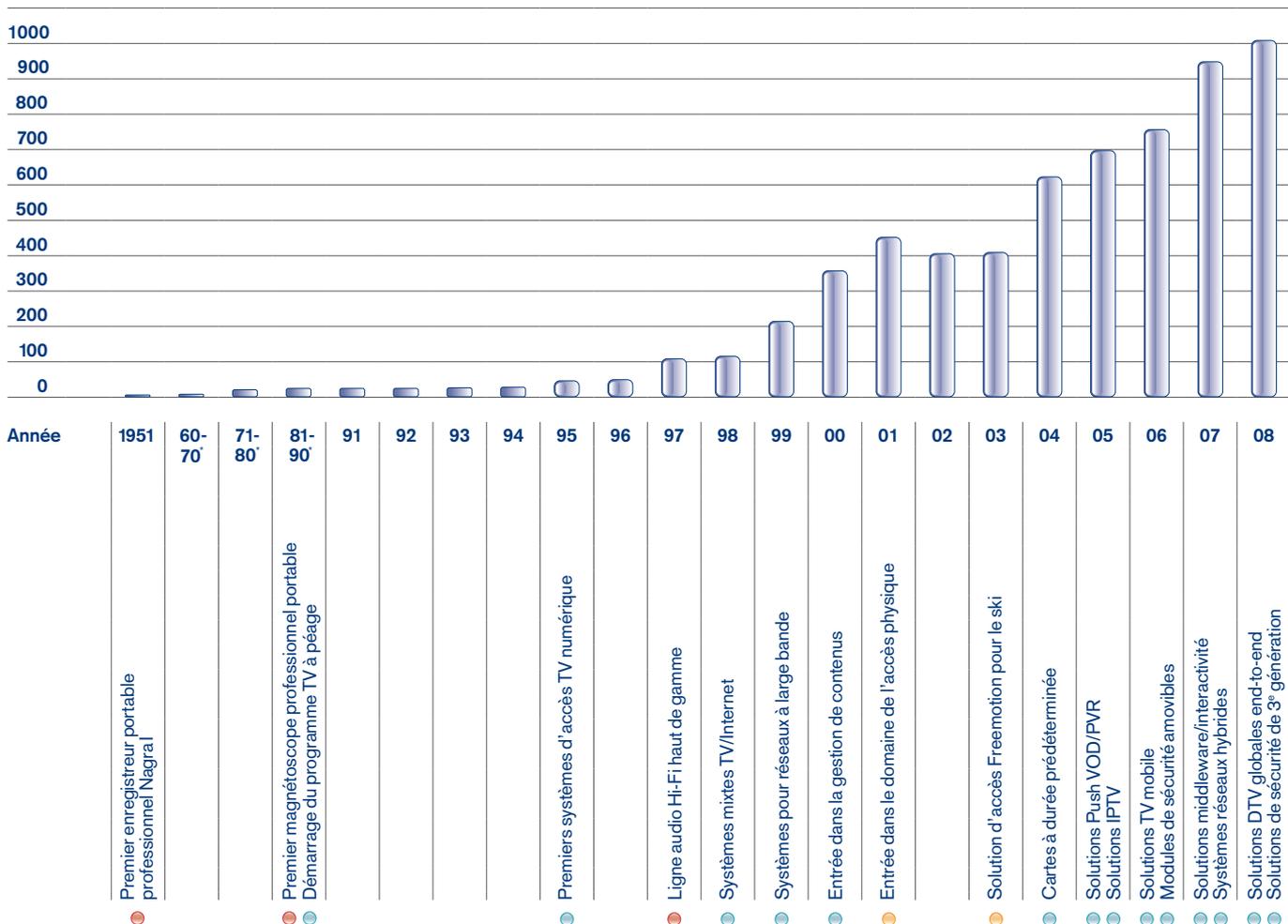
Le mode de consommation de la télévision se diversifie rapidement, passant du salon à toutes les formes de mobilité. Le succès du Groupe Kudelski dans le domaine de la télévision sur téléphone mobile est significatif à cet égard et illustre la manière dont l'entreprise fait son entrée dans les nouveaux marchés de masse. Issues des recherches du Groupe en 2004, ces solutions ont été introduites sur le marché italien, reconnu comme avant-gardiste à bien des égards. En 2008, elles ont été déployées dans plusieurs nouveaux pays, dont la Chine, où les Jeux olympiques 2008 ont donné l'opportunité de lancer le concept à large échelle. Aujourd'hui, le Groupe s'est imposé comme le leader mondial dans ce domaine.

Encore dans leur phase de démarrage et n'ayant pas atteint leur seuil de rentabilité,

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

INNOVATION ET CROISSANCE

Chiffre d'affaires total du Groupe en CHF '000 000



- TV numérique
- Accès public
- Audio

* Revenus annuels moyens

En tant qu'entreprise experte en haute technologie, le Groupe Kudelski a construit sa croissance sur l'innovation. Celle-ci a permis au Groupe d'améliorer sa capacité à créer de la valeur ajoutée aussi bien pour ses clients que pour lui-même.

Les chiffres 2004-2008 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.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les solutions pour la télévision sur téléphone mobile présentent un réel potentiel de développement. Avec les autres nouveaux secteurs – sécurité amovible SmartDTV, télévision sur IP, fonctionnalités avancées, interfaces utilisateurs – elles représentent déjà une part significative des revenus du secteur télévision numérique et sont un important moteur de croissance pour l'entreprise à moyen et long terme.

UN OFFRE EN PLEINE ÉVOLUTION

Le rôle croissant que joue le Groupe Kudelski auprès des opérateurs contribue également à l'expansion de l'entreprise. De fournisseur spécialisé dans les systèmes de contrôle d'accès, le Groupe est devenu un partenaire global et multidisciplinaire. Il offre désormais des solutions intégrées – dites end-to-end – s'adaptant à l'ensemble des modes de distribution et aux différents types de plateformes en place chez les opérateurs.

Les solutions Kudelski sont ainsi utilisées pour organiser le contenu, l'enrichir, le gérer et offrir des interfaces attrayantes et conviviales chez l'utilisateur final. L'acquisition du contrôle de la société californienne OpenTV en 2007 constitue dans ce contexte une opération stratégique, apportant au Groupe de nouvelles compétences et une présence sur le marché dans le secteur de l'interactivité ainsi que des nouvelles formes de publicité. L'entreprise est désormais présente sur l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique.

Grâce à la palette de solutions qu'il propose, le Groupe Kudelski se profile comme un partenaire privilégié permettant aux opérateurs d'améliorer les offres faites aux abonnés, d'introduire de nouvelles applications, d'augmenter les revenus moyens par abonné et de réduire le coût de l'investissement par client. Le Groupe tend à mettre en valeur une part toujours plus importante du lien qui existe entre l'opérateur et ses abonnés. Ainsi, la notion de service constitue à l'évidence un axe naturel du développement du Groupe pour les années futures.

MIGRATION VERS LE MODE SERVICE BIENTÔT ACHEVÉE

En 2003, le Groupe Kudelski prenait la décision de changer progressivement de modèle d'affaires avec ses clients les plus stratégiques, passant d'un mode vente à un mode service. Il mettait ainsi en place les conditions visant à favoriser l'évolution de sa relation avec les opérateurs vers un véritable partenariat.

Justement dénommé « mode service », le nouveau modèle d'affaires permet aux opérateurs d'acquérir et d'exploiter les systèmes de contrôle d'accès Kudelski sur la base d'une redevance déterminée en fonction du nombre de cartes à puce/modules actifs chez l'opérateur.

Ce nouveau modèle d'affaires permet de réduire les besoins en capitaux lors de l'acquisition de nouveaux abonnés pour un opérateur. En outre, les frais relatifs à la maintenance et les remplacements périodiques de cartes à puce sont inclus.

Pour le Groupe Kudelski, le mode service a l'avantage à long terme de générer un flux de revenus plus stables, car moins dépendants de la vente ponctuelle de nouveaux systèmes et moins soumis aux aléas de la conjoncture. De plus, ce mode est particulièrement bien adapté aux marchés matures. A court terme toutefois, il a eu pour contrepartie d'engendrer des investissements majeurs et un manque à gagner momentané, le temps que l'ensemble du parc ait été migré. C'est chose faite depuis fin 2008, année au terme de laquelle 25 millions de cartes ont été converties. La migration sera complétée en 2009, avec plus de 5 millions de cartes supplémentaires transférées. Les pleins effets de cette transition se feront donc sentir à partir de 2010, les conditions optimales de rentabilité étant alors réunies.

Sur le plan stratégique, ce modèle d'affaires présente l'avantage d'aligner les intérêts entre les opérateurs et le Groupe Kudelski. Si les risques technologiques sont assurés pour le

Groupe, ce dernier garde la maîtrise de la technologie et de l'introduction de nouvelles générations de produits. En cas de prolongation de la durée de vie des produits, le Groupe ainsi que l'opérateur en tirent les bénéfices.

UNE CLIENTÈLE ET DES REVENUS DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉS

Grâce à ses solutions de plus en plus complètes pour la télévision numérique et à sa gamme de produits s'adressant à de nouveaux secteurs de l'industrie, le Groupe Kudelski augmente d'autant les opportunités de développer ses affaires en s'adressant à des marchés de masse. Ceci lui permet d'élargir fortement sa base de clientèle et de renforcer sa position sur les cinq continents.

L'entreprise dispose désormais de sources de revenus beaucoup plus diversifiées qu'il y a quelques années, ce qui, avec la mise en place du mode service, contribue à la plus grande régularité de ses revenus et assure une meilleure répartition des risques.

Dans le domaine d'activités traditionnel du Groupe, les clients gagnés durant l'année 2008 proviennent majoritairement d'Asie et d'Europe, mais aussi d'Amérique. Fait à souligner, une grande part de ces opérateurs ont opté pour des systèmes multi-solutions : contrôle d'accès, solution IPTV, éventuellement solution middleware Open-TV, pour certains d'entre eux également avec la gestion de la publicité interactive.

Dans les nouveaux secteurs, ce sont des entreprises de l'écosystème des télécommunications – aussi bien fixes que mobiles – qui sont notamment venues compléter la base de clients. On compte parmi elles des sociétés renommées telles que Vodafone Italy,

L'entreprise dispose désormais de sources de revenus beaucoup plus diversifiées qu'il y a quelques années, ce qui, avec la mise en place du mode service, contribue à la plus grande robustesse de ses revenus et assure une meilleure répartition des risques

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Telecom Italia Mobile, Telefonica, ou encore Chinese Satellite Mobile Broadcast.

SÉCURITÉ DE TROISIÈME GÉNÉRATION

La maîtrise de la sécurité demeure au cœur des missions du Groupe Kudelski et représente toujours un enjeu stratégique, notamment dans les activités nouvelles. La multiplication des canaux de diffusion et la diversité des appareils sur lesquels se consomment désormais les contenus numériques donnent aux questions de sécurité une nouvelle dimension et exigent par conséquent des développements adaptés à ce nouveau contexte.

L'entreprise affecte des ressources très importantes à ce domaine, afin de disposer continuellement de technologies de pointe et de contrer efficacement les activités des pirates de toute nature. Une part significative du budget global de recherche et développement – qui a représenté plus de 220 millions de francs en 2008 – est ainsi dévolue à cet aspect. Fondamentalement, le Groupe Kudelski est déterminé à combattre les pirates et met en œuvre des mesures appropriées aux niveaux technologique, opérationnelle et légal. Ceci est essentiel pour protéger les intérêts vitaux de ses clients et leurs revenus.

Les systèmes de contrôle d'accès livrés dès le deuxième semestre 2007 et les cartes à puce qui leur sont associées bénéficient d'une technologie de troisième génération, fondée sur une approche diversifiée et segmentée de la sécurité dans le temps et l'espace rendant

la tâche difficile aux pirates en raison des modifications dans le mode de cryptage. Dans ce nouveau concept, la lutte anti-piratage et la surveillance font partie intégrante de la stratégie de sécurité.

Dans le cadre de son combat contre le piratage, le Groupe poursuit juridiquement les entreprises et les individus qui se livrent à des actes délictueux, ainsi que ceux qui développent des infrastructures dans le but de faciliter de tels actes. Par cette initiative, l'entreprise vise à étendre la durée de vie des solutions utilisées par ses clients tout en réduisant durablement l'attractivité économique du piratage industriel à large échelle. Ces efforts sont complémentaires aux importants développements de nouvelles technologies de sécurité.

Les technologies mises au point pour les systèmes de contrôle d'accès ont des retombées directes sur l'ensemble des solutions proposées par le Groupe dans les nouveaux secteurs d'activité. Elles constituent à ce titre un avantage concurrentiel significatif dans la conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés.

DES STRUCTURES ÉVOLUANT EN FONCTION DES NOUVEAUX DÉFIS

La dynamique du marché et la croissance soutenue et continue du Groupe Kudelski impliquent la remise en question périodique des structures de l'entreprise, d'autant plus que celle-ci s'adresse à un marché globalisé. En 2008, le Groupe a revu l'organisation de

ses structures au niveau de l'entité Télévision numérique, et renforcé la direction générale.

Ces nouvelles structures répondent à la complexité croissante des défis à relever, liée en particulier aux nouveaux besoins des opérateurs. Elles s'appuient en outre sur deux valeurs essentielles pour assurer le succès futur du Groupe, à savoir la créativité et la rapidité.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

● ACCÈS PUBLIC

UN LEADER GLOBAL EN SÉCURITÉ D'ACCÈS PUBLIC

La division Nagra Public Access constitue le second pôle de l'entreprise actif dans les technologies de sécurité et dédié à l'accès physique de personnes et de véhicules à des installations et à des sites.

Le Groupe Kudelski détient une forte position dans ce secteur, avec des solutions destinées aux parkings, aux stations de ski, aux parcs d'attraction, aux stades et à des sites tels que les campus universitaires, les hôpitaux et les entreprises.

Dans le domaine de l'accès public comme dans celui de la télévision, la convergence numérique élargit toujours plus le champ des possibilités et fait évoluer les habitudes des consommateurs. Elle amène le Groupe Kudelski à concevoir des solutions de plus en plus complètes et intégrées, qui permettent de gérer de manière simplifiée et coordonnée un nombre croissant de points d'interaction avec l'utilisateur.

La stratégie de croissance de l'entité Nagra Public Access, qui a commencé à porter ses fruits voilà plus de deux ans, se concentre en priorité sur deux axes : l'expansion géographique, notamment en dehors de l'Europe, et le développement de nouvelles solutions.

FORTE CROISSANCE

L'évolution des solutions d'accès public vers une gestion globalisée se traduit par un portefeuille de produits de plus en plus étoffé et une demande accrue pour des activités de service et de conseil. Elle contribue à une croissance soutenue des activités, qui s'est élevée à 10,8% à taux de change constant en 2008. Ce secteur représente aujourd'hui 23% des revenus consolidés du Groupe. Au-delà de la croissance organique, l'entreprise mise

Nagra Public Access représente 23% des revenus du Groupe

sur un développement par acquisitions et contrats de partenariat. Au cours de l'exercice écoulé, plusieurs investissements ont été réalisés, dont on peut mentionner en particulier :

- l'acquisition de la société française Ski-badge, fabricant d'automates pour la distribution de forfaits de ski ;
- l'accord de collaboration avec la société américaine RTP – Resort Technology Partners, leader dans les logiciels de gestion intégrée des points de vente et de solutions Internet pour les stations de ski et l'industrie des loisirs. Cet accord a été complété, fin 2008, par une prise de participation de 25% dans le capital de cette société ;
- la prise de participation de 49% dans la société Hinditron, partenaire de distribution en Inde dans les systèmes de gestion des parkings ;
- l'acquisition de la société belge Orcus, offrant des solutions de contrôle d'accès pour les parkings.

Par ailleurs, le Groupe a cédé sa participation de 25% dans Digital Elektronik, poursuivant

cependant sa collaboration avec ce partenaire en matière de production. Cette vente s'inscrit dans la stratégie de Nagra Public Access visant à se concentrer sur ses compétences en recherche et développement plutôt que sur les aspects de production.

UNE PRÉSENCE DE PLUS EN PLUS GLOBALE

L'expansion mondiale exige un renforcement constant du réseau de vente. De nombreux nouveaux points de distribution ont été ouverts en 2008, particulièrement en Amérique du Nord et en Asie. Afin de renforcer la relation avec les opérateurs et de développer plus activement les marchés stratégiques, l'entité a également ouvert de nouvelles filiales aux Etats-Unis (Denver), au Canada (Vancouver), en Inde (Mumbai), au Moyen-Orient (Dubai), en Espagne (Madrid), en France (La Ciotat) et en Belgique (Bruxelles), et renforcé la filiale existante au Japon. Une société commune a été créée en Inde entre SkiData et son distributeur Hinditron, suite à l'entrée réussie sur ce marché en 2007. La division se développe de manière de plus en plus intensive sur les marchés émergents, spécialement en Amérique du Sud et en Asie Centrale.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

● NAGRA AUDIO

UNE ACTIVITÉ QUI PERPÉTUE LA LÉGENDE

Aujourd'hui, le secteur Audio ne représente qu'une très faible part du chiffre d'affaires du Groupe Kudelski. L'entreprise reste toutefois attachée à cette activité qui, depuis ses débuts en 1951, a contribué au positionnement et à la renommée de la marque Nagra.

La division Nagra Audio poursuit la conceptualisation et la production d'enregistreurs professionnels, dont les dernières générations intègrent les technologies numériques les plus évoluées. Ces appareils sont conçus pour s'insérer dans une logique de production son/image désormais numérique. A ce titre, ils bénéficient de tous les dispositifs de communication leur permettant de s'interfacer aisément avec le monde de l'informatique et à la communication en réseau.

La gamme proposée permet à la marque d'être présente dans plusieurs marchés spécifiques, tels que les médias audiovisuels, les studios de cinéma et, avec certains appareils ultra-miniatures, le domaine de la sécurité liée aux services secrets.

Depuis 1997, Nagra Audio a diversifié sa production vers le secteur de la Hi-Fi, où la marque occupe le segment du haut de gamme. Grâce à un éventail d'appareils de plus en plus large, ce secteur connaît un développement constant et génère des revenus aujourd'hui équivalents à ceux provenant des appareils professionnels.

Jaya

Directrice des ventes, Mumbai

« Tout évolue aujourd'hui à chaque instant. Et tout nous concerne désormais à l'échelle de la planète. Pour rester branchée, je me tiens informée en permanence. Je dispose pour cela d'un moyen simple et efficace : la télévision sur téléphone mobile »



ACCESS
EMOTION





Convergence :
le Groupe Kudelski dispose
d'une palette de solutions
complète qui lui permet de
jouer un rôle clé dans l'écosystème
de la télévision numérique

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Plus de 101 millions de cartes/modules actifs dans le monde

L'un des principaux atouts du Groupe Kudelski est d'avoir développé des solutions modulables et globales qui s'adaptent à toutes les plates-formes, qu'elles utilisent les technologies du satellite, du câble, du numérique terrestre, du protocole IP ou du mobile. De par leur conception, les solutions du Groupe Kudelski s'adaptent parfaitement à des plates-formes hybrides, combinant plusieurs types de réseaux.

DES SOLUTIONS GLOBALES «END-TO-END» POUR RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES

Le Groupe Kudelski dispose d'une suite de solutions intégrées permettant de répondre aux besoins des plates-formes convergentes, aussi bien en terme de sécurité, de gestion de contenu et d'applications : systèmes d'accès conditionnel, middleware, gestion et protection du contenu, gestion de l'interactivité, interfaces utilisateurs et modules de sécurité sont les éléments principaux d'une offre qui couvre l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique.

Le Groupe Kudelski est 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. Le schéma figurant aux pages 33-34 présente l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique et le cycle de vie du contenu, de sa création à sa consommation. Il illustre la façon dont les solutions du Groupe Kudelski interviennent à l'intérieur de ce système et la manière dont elles permettent de créer de la valeur.

Protection du contenu/ Accès conditionnel

Nagravision est un des principaux fournisseurs de solutions ouvertes d'accès conditionnel et de DRM (Digital Rights Management – Gestion des droits numériques), ainsi que de solutions intégrées de services à la demande, destinées aux fournisseurs de contenus et aux opérateurs de télévision numérique. Ses technologies sécurisent des contenus à haute valeur ajoutée diffusés à des abonnés totalisant plus de 101 millions de cartes/modules actifs. Elles permettent la mise en oeuvre de différents business models comprenant des formules d'abonnement ou de paiement à la séance.

Gestion de contenu

Lysis CMS (Content Management System) est une solution flexible intégrée permettant

la gestion sécurisée et optimisée des flux de contenus, allant de leur acquisition à leur distribution. Il s'agit d'un outil puissant à partir duquel les opérateurs peuvent créer et gérer des services de télévision linéaire ou à la demande pour une consommation sur les téléviseurs, les ordinateurs ou les appareils mobiles.

Formules avancées de publicité et d'applications interactives

Le Groupe Kudelski dispose de compétences pointues en la matière par l'intermédiaire de la société OpenTV. Les fonctionnalités interactives avancées sont mises en oeuvre grâce à un système middleware intégré au sein des décodeurs et téléviseurs numériques, sur des plates-formes satellite, câble, IPTV et numérique terrestre. OpenTV est leader mondial dans ce domaine avec 56% de part de marché. Les solutions PVR d'OpenTV permettent à un opérateur de réseau ou à un fabricant de produits électroniques grand public de mettre en oeuvre de manière très flexible des fonctionnalités PVR telles qu'enregistrements multiples en simultané, accès à des services de vidéo à la demande et guide des programmes électroniques (EPG).

La gamme de produits OpenTV comprend également des solutions novatrices de

Nouveau service DTH de Reliance « Big TV » en Inde : plus d'un million d'abonnés en trois mois



L'opérateur Reliance Communications, basé en Inde, a choisi la suite complète de solutions du Groupe Kudelski pour son nouveau service DTH, Big TV sur norme MPEG-4, lancé en août 2008.

Diffusé par le satellite MEASAT 3 sur l'ensemble de l'Inde et des régions environnantes, le bouquet Big TV comprend 200 chaînes de télévision ainsi que des services de vidéo à la demande sous forme d'abonnement et de pay-per-view (paiement à la séance).

L'opérateur prévoit d'étendre cette offre à 400 chaînes et d'introduire des services de DVR.

Le service Big TV a séduit plus d'un million d'abonnés en trois mois seulement, avec un pic de 20'000 nouveaux abonnés enregist-

rés en un seul jour. Grâce à son expérience dans le déploiement de projets complexes et de grande envergure, NagraVision a été en mesure de comprendre les besoins de Reliance et de construire la plate-forme globale permettant la mise en œuvre des services souhaités. La solution globale fournie par NagraVision comprend :

- la solution d'accès conditionnel qui sécurise le contenu et sa diffusion ;
- le système de gestion de contenu (CMS) ;
- l'intégration du middleware et d'applications OpenTV dans les décodeurs ;
- le guide des programmes interactif NagraGuide.

NagraVision a agi comme intégrateur en fournissant une solution globale « end-to-end ».

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

publicité interactive et ciblée, des applications participatives pour la télévision numérique ainsi que d'autres applications avancées.

Guides des programmes électroniques

Les guides des programmes électroniques (EPG) assistent les utilisateurs en leur permettant de naviguer dans un environnement où le nombre de chaînes est en augmentation constante. La solution NagraGuide de NagraVision (qui s'appuie sur le middleware d'OpenTV) ainsi que l'interface utilisateur développée par OpenTV disposent de fonctionnalités avancées telles que la gestion des fonctionnalités DVR et des services à la demande.

Quative SDP - télévision sur IP

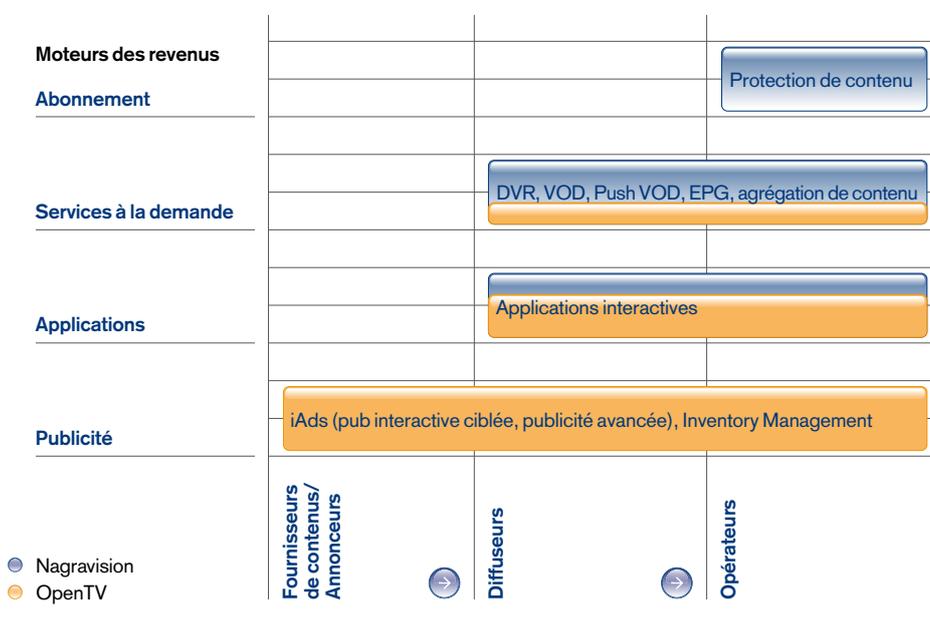
Quative fournit une plateforme (Service Delivery Platform) de dernière génération combinée à un système complet de gestion de contenu (Content Management System) de NagraVision/Lysis, et agit comme intégrateur spécialisé de solutions globales IPTV (télévision sur Internet) pour les fournisseurs de services. Quative s'adresse particulièrement aux opérateurs Internet et de télécommunications choisissant de mettre en œuvre de nouveaux services IPTV ou de migrer vers une solution IPTV de dernière génération. Quative propose également une solution destinée aux opérateurs de pay TV par câble ou satellite et voie terrestre déployant de l'IPTV pour enrichir de manière fluide leurs services broadcast existants.

Modules d'accès conditionnel amovibles SmarDTV

SmarDTV conçoit et fabrique des modules hautement sécurisés et interchangeable et produit les technologies adjacentes qui donnent un accès autorisé à des services de télévision cryptés.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

COMPLÉMENTARITÉ NAGRAVISION/OPENTV POUR L'OFFRE PRODUITS



L'objectif de rentabilité a été atteint pour la première fois.

Fort potentiel des solutions PVR

Les solutions PVR (Personal Video Recorder – décodeur à disque dur) d'OpenTV évoluent dans un marché à haut potentiel qui connaît une forte croissance. Sur les 121 millions de décodeurs et téléviseurs utilisant les technologies OpenTV, 7,3 millions intègrent des fonctionnalités PVR. En 2008, les livraisons de ce type d'appareils ont augmenté de 56% par rapport à 2007. L'expansion de ce marché ouvre de nouvelles opportunités à OpenTV, le PVR permettant d'exploiter l'offre OpenTV de manière optimale : vidéo à la demande, publicité avancée, réseau domestique et applications interactives basées sur IP.

En 2008, d'importants efforts de développement ont été réalisés dans ce domaine. La dernière génération de cette plate-forme sera notamment compatible avec les plates-formes hybrides IP et permettra la mise en œuvre d'interfaces utilisateurs innovantes.

Les modules d'accès conditionnel CAM et CableCARD de SmarDTV sont utilisés quotidiennement par des millions d'abonnés dans le monde. Ces modules répondent aux besoins d'un marché en pleine croissance : celui des modules amovibles de sécurité utilisés pour sécuriser les appareils électroniques tels que les téléviseurs numériques intégrés. Ceux-ci disposent d'une interface (de type PCMCIA) dans laquelle s'insère le module d'accès conditionnel CAM ou CableCARD, rendant l'utilisation d'un décodeur séparé superflue.

Compatibles avec les spécifications DVB et OpenCable, les modules SmarDTV permettent la mise en œuvre d'applications interactives telles que la pay-per-view (paiement à

la séance), la vidéo à la demande et les jeux. Les cartes supportent les programmes en haute définition.

Télévision sur PC (PCTV)

La solution SmarDTV dédiée à la télévision sur PC consiste en un module compact de la taille d'une clé USB intégrant à la fois l'interface USB, les fonctionnalités d'accès conditionnel et un tuner DVB pour la réception numérique terrestre. Ce module permet de capter les programmes de télévision payante sur un ordinateur.

OPENTV

L'année 2008 a été positive pour OpenTV, aussi bien au niveau de l'activité « middleware » que de l'activité « advertising » (publicité).

Solutions de publicité avancée

OpenTV développe et commercialise des solutions de publicité interactive, mesurable et ciblée qui permettent d'exploiter avec plus d'efficacité le potentiel de la publicité sur différentes plates-formes. OpenTV fournit également des solutions de gestion de campagnes publicitaires (OpenTV Eclipse® et OpenTV EclipsePlus™) qui gèrent actuellement la diffusion de spots publicitaires à plus de 28,5 millions d'abonnés au câble aux Etats-Unis, représentant 45% de l'ensemble du marché du câble aux USA.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

PLATES-FORMES HYBRIDES ET CONVERGENTES

Les réseaux hybrides sont précurseurs de la convergence des réseaux de diffusion (satellite, terrestre, câble, DSL, mobile, etc.) et des appareils électroniques domestiques (TV, PC, téléphone mobile, lecteur média portable, etc.). La convergence entre les environnements broadcast (TNT, DTH) et broadband (câble, DSL) conduit les opérateurs à redéfinir leurs besoins afin de se préparer à l'avenir. L'impulsion de cette évolution vient de plusieurs mondes, chacun ayant à offrir à l'autre des avantages supplémentaires : étendue de la diffusion et amélioration de la bande passante (broadcast) ou voie de retour permettant la mise en oeuvre de services interactifs et à la demande (broadband).

Du côté des câblo-opérateurs, la combinaison broadcast (DVB-C) et broadband (IP DOCSIS) se fait de manière naturelle, leur permettant d'atteindre un niveau optimal d'efficacité et de performance en matière de bande passante et d'interactivité.

Une évolution similaire a lieu dans le monde de la télévision sur terminaux mobiles : la convergence du broadband (3G) et du broadcast (DVB-H, FLO, STiMi, etc) enrichit les possibilités.

Alors qu'elle tenait du discours d'anticipation ces dix dernières années, la convergence est aujourd'hui une réalité. Le consommateur évolue dans un environnement numérique où il devient naturel que le contenu le suive d'un appareil à l'autre et d'un lieu à un autre. De nouvelles habitudes sont nées et offrent de réelles opportunités d'évolution pour le monde de la télévision numérique. Technologiquement, le défi consiste à offrir au consommateur une expérience de consommation numérique fluide et simple. Il s'agit également de gérer le cycle de vie total du contenu et de créer des business models qui tiennent compte de la manière variée et sophistiquée dont les utilisateurs interagissent avec le contenu : le regarder,

l'interrompre, revenir en arrière, le stocker, l'emporter, l'annoter, le partager, le commenter, trouver des contenus similaires, le classer, etc.

PROTECTION DES SERVICES DE TV MOBILE – NAGRA LEADER MONDIAL CONFIRMÉ

Le Groupe Kudelski a été présent auprès des opérateurs de téléphonie dès les premiers déploiements commerciaux de solutions de télévision mobile. Le Groupe a fourni sa solution Nagra Mobile aux opérateurs italiens H3G, TIM et Vodafone qui ont été les premiers au monde à introduire des services de TV mobile sur réseaux DVB-H sécurisés.

Par la suite, la position de leader mondial du Groupe sur ce marché s'est confirmée grâce aux déploiements de services de télévision mobile réalisés par des opérateurs de télévision, clients traditionnels du Groupe.

En 2007 et 2008 notamment, le Groupe Kudelski a consolidé sa position en gagnant plusieurs nouvelles affaires aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis et en Asie. Cependant, c'est en 2008 qu'une étape importante a été franchie. Le Groupe a en effet été choisi par China Satellite Mobile Broadcast Limited (CSM), une filiale de la SARFT (Administration d'Etat de la Radio, du Cinéma et de la Télévision) en Chine, comme fournisseur officiel d'accès conditionnel pour son service national de télévision mobile CMMB (China Mobile Multimedia Broadcasting), lancé pour les Jeux Olympiques de Pékin 2008.

Nagra Mobile présent sur tous les standards

Leader en TV mobile sur DVB-H avec plus de 95% de part de marché en termes de nombre d'utilisateurs, pionnier sur la norme STiMi avec le déploiement en Chine, Nagra-vision étend encore sa présence sur le marché mondial de la télévision mobile avec des développements sur les normes DVB-SH et MediaFLO. DVB-SH est une technologie permettant d'envoyer du contenu directe-

ment du satellite au téléphone. De bonnes perspectives de croissance s'ouvrent pour ce marché puisque la Commission Européenne devrait attribuer des licences de diffusion sur l'ensemble de l'Europe à quelques opérateurs par satellite. Ceux-ci vendront leurs services aux opérateurs de télévision aussi bien qu'aux sociétés de télécommunications mobiles. Nagra-vision a collaboré à deux importants tests dans le domaine DVB-SH : Solaris Mobile (Eutelsat/SES Astra), le principal fournisseur de réseaux satellite de dernière génération pour les services mobiles, et ICO Global Communications Ltd aux Etats-Unis. ICO développe un système hybride avancé combinant des services de communication par satellite et par voie terrestre afin d'offrir des services de voix, de données et d'Internet à travers tous les Etats-Unis sur des appareils portables. Par ailleurs, en 2007, Nagra-vision a été la première société d'accès conditionnel au monde à se conformer à la norme MediaFLO.

Cartes MicroSD : des ponts entre appareils connectés et non-connectés

La carte MicroSD de Nagra-vision est une carte sécurisée entièrement intégrée avec la solution d'accès conditionnel Nagra Mobile. Elle permet de créer un pont entre les téléphones mobiles (connectés) des utilisateurs et leurs autres appareils numériques portables tels que les baladeurs et les appareils de navigation (non-connectés). Elle rend ainsi possible la consommation de contenus en direct et enregistrés, sur l'un ou l'autre de ces appareils. Le système d'accès conditionnel Nagra Mobile livré en Chine fonctionne également avec les cartes MicroSD.

TV mobile : le décollage a lieu en Chine

Le service national de télévision mobile lancé en Chine par China Satellite Broadcast (CMS) pour les Jeux Olympiques de Pékin 2008 et sécurisé par le système d'accès conditionnel Nagravision, couvre d'ores et déjà 150 villes dans le pays. Durant la seconde phase de déploiement, annoncée en février 2009, 183 villes supplémentaires seront sécurisées par Nagravision, dont le système protégera la diffusion par satellite du service à l'échelle nationale, permettant d'atteindre également les zones rurales.

Ce service, qui fonctionne sur le standard STiMi, est disponible sur toute une série d'appareils tels que les téléphones mobiles, les lecteurs numériques portables et les ordinateurs. Plus de 200 appareils provenant de plus de 120 partenaires seront intégrés avec le système d'accès conditionnel Nagravision. A la fin du premier semestre 2009, Nagravision prévoit d'avoir terminé l'intégration sur plus de 150 modèles d'appareils. A partir du 1er janvier 2009, le gouvernement chinois a

imposé le cryptage du signal pour les services mobiles. Nagra Mobile assure ainsi la sécurisation des services de TV mobile qui comprennent désormais tout un bouquet de chaînes chinoises ainsi que des nouvelles, des prévisions météo, de la musique, etc.

FORTE CROISSANCE EN PERSPECTIVE

La base d'abonnés au service devrait croître fortement au cours des prochaines années au fur et à mesure de l'extension de la couverture géographique du service. En anticipation de la croissance continue du service, Nagravision se prépare à livrer plus de 4 millions de puces sécurisées en 2009. Nagravision réalise en outre l'installation de systèmes régionaux. La base installée pourra ensuite évoluer jusqu'à 228 systèmes d'ici 2010.

La société réalise en outre l'installation de 338 têtes de réseau. Il s'agit là d'un très important déploiement montrant l'avance prise par Nagravision sur ce marché.



**MADAME SUN ZHAOHUI,
DEPUTY DIRECTOR-GENERAL ET RESPONSABLE
DU DÉPARTEMENT CSM DE LA SARFT**

« Ce projet va potentiellement représenter un tournant dans l'industrie de la télévision mobile grâce à la forte volonté du gouvernement chinois de le mener à bien, la taille de la population chinoise qui en bénéficiera et permettra de réaliser immédiatement d'énormes économies d'échelle, et l'engagement absolu des acteurs industriels impliqués en Chine. Nous avons choisi Nagravision comme partenaire en accès conditionnel en raison de sa forte position dans ce secteur, la stabilité et la flexibilité éprouvées de ses systèmes et sa capacité à mettre en œuvre et à gérer des plates-formes complexes. »

Pour Kudelski, innover c'est proposer des solutions créatives qui permettent aux opérateurs de mieux mettre en valeur et d'étendre leur offre

ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES CLIENTS

Pour le Groupe Kudelski, l'innovation dépasse largement l'aspect technologique, même si d'importants investissements sont consentis dans la recherche et le développement. L'innovation consiste à proposer des solutions créatives aux opérateurs afin de leur permettre de mieux mettre en valeur leurs propres services et de concrétiser leurs idées et leurs objectifs.

Le Groupe Kudelski est un partenaire de longue date du Groupe CANAL+. Depuis plus de vingt ans, il accompagne l'évolution de l'opérateur, du lancement des chaînes cryptées analogiques des années 1980 jusqu'aux déploiements des offres sophistiquées d'aujourd'hui.

CANAL+ est un acteur majeur dans l'édition et la distribution d'offres de télévision payante. Pionnier dans les nouveaux usages télévi-

suels, cet opérateur se distingue avant tout par ses innovations qui viennent transformer les habitudes des consommateurs en proposant non seulement de nouveaux contenus toujours plus riches et diversifiés, mais également de nouvelles manières de les consommer.

En 2008, deux nouveautés majeures utilisant les technologies du Groupe Kudelski ont été introduites sur le marché :

- un décodeur de télévision numérique terrestre miniature en haute définition, au format d'une clé USB, permettant de recevoir, en direct, l'offre de la télévision payante sur des ordinateurs personnels ;
- un terminal satellite, double tuner, haute définition avec connexion internet et disque dur intégré proposant toute une palette de services innovants.

CANAL+

pionnier de la nouvelle façon de regarder la TV



JEAN-CHRISTOPHE DEKEYSER-DONZE,
BUSINESS DEVELOPMENT NEW BROADCAST PRODUCTS, CANAL+ GROUP

PREMIÈRE MONDIALE: DÉCODEUR TNT HD DE LA TAILLE D'UNE CLÉ USB

Lancé sous le nom LA CLE CANAL+, le décodeur offre aux abonnés une expérience unique en leur donnant accès à la fois aux chaînes CANAL+, dont CANAL+ HD, et aux 18 chaînes gratuites de la TNT, pour certaines en haute définition, ainsi qu'aux chaînes locales. La protection des contenus et la gestion des droits sur les PCs est assurée par les technologies de Nagra+, Nagravision et SmarDTV développées avec les équipes de CANAL+.

Cette solution représente une innovation majeure sur le marché mondial. Les clients n'ont qu'à connecter la clé USB à un PC pour profiter immédiatement de la TNT gratuite et accéder également s'ils le souhaitent aux chaînes CANAL+ à tout moment et en tout lieu, sans avoir besoin d'un raccordement internet. Le module décrypte le contenu en utilisant un système d'accès conditionnel Nagravision intégré dans un format SIM.

« Nous travaillons à ce projet avec le Groupe Kudelski depuis fin 2006. Leurs équipes ont collaboré au projet de bout en bout, aussi bien sur les aspects logiciels que matériels, depuis la naissance de l'idée jusqu'à la création de la solution technique. La solution Nagra+/SmarDTV est également compatible avec n'importe quel réseau TNT au monde, ce qui signifie que nous pouvons déployer la même solution ailleurs sans devoir tout réinventer. Ceci n'est pas le moindre des avantages de cette solution. »

+LE CUBE – LE MEILLEUR DE LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DES MEILLEURS CONTENUS

En novembre 2008, CANAL+ révolutionnait tous les codes existants et lançait +LE CUBE, un décodeur entièrement repensé dans son design, intelligent et interactif, offrant aux abonnés une nouvelle expérience TV. +Le Cube est un terminal satellite, double tuner, haute définition avec connexion internet et disque dur intégré. Mais au-delà des performances technologiques, +LE CUBE propose également des services novateurs.

AVANT-PREMIÈRE

Un service qui permet aux abonnés d'accéder aux épisodes et saisons des séries américaines exclusives, en version originale sous-titrée juste après leur diffusion US et donc avant leur arrivée sur l'antenne de CANAL+.

AVANT-DERNIÈRE

La possibilité pour les abonnés de voir ou revoir les épisodes ou saisons précédentes de leurs séries américaines préférées.

CONTRÔLE DU DIRECT ET ENREGISTREMENT HD

Le disque dur de 320 Go permet un contrôle du direct, pour mettre les programmes en pause ou revenir en arrière en cours de diffusion. L'espace de stockage permet d'enregistrer jusqu'à 100 heures de programmes en HD.

CANAL+ À LA DEMANDE

Ce service de « catch up » permet aux abonnés d'accéder aux plus beaux contenus jusqu'à un mois après leur première diffusion sur l'antenne.

GUIDE DES PROGRAMMES

+LE CUBE intègre un nouveau guide des programmes encore plus riche, plus lisible, plus simple dans la navigation et la hiérarchisation des informations et qui est capable de recommander automatiquement les émissions susceptibles d'intéresser les abonnés, en fonction de leurs goûts.



Chaîne de valeur des médias numériques

STRUCTURE DU MARCHÉ

CONTENUS

TV



ON DEMAND



WEB



SERVICES



Protection de l'accès à des contenus et des services



Gestion de contenus



Applications

DIFFUSION



Broadcast :
terrestre,
satellite



Broadcast :
câble



Broadband :
câble, Telcos



Mobile :
3G, DVB-H,
DVB-SH,
MediaFLO, StiMi



Hybride :
réseaux combinés

CONSOMMATION



À LA MAISON :
TV, décodeur, DVR (Time Shifting),
serveur domestique, PC, etc.



EN DÉPLACEMENT :
téléphone portable, lecteur multimédia,
laptop, etc.

En tout temps, en tout lieu,
sur tout terminal

SOLUTIONS

NAGRAVISION

Protection du contenu, accès conditionnel, services à la demande (VOD, SVOD, Start-over, Catch-up TV, etc.), applications DVR, interfaces utilisateurs



Middleware, applications interactives, publicité avancée et ciblée, solutions de recommandation



Gestion de contenu



→ Plate-forme de télévision sur IP

SMARTIDTV

Modules d'accès conditionnel amovibles et solutions de télévision sur PC



Circuits intégrés pour la télévision numérique, les communications sans fil et les téléphones mobiles



Cartes à puce sécurisées

VALEUR AJOUTÉE KUDELSKI

SAISIR LES OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR LA CONVERGENCE

La transition vers le numérique et la convergence des réseaux vont de paire avec un enrichissement des contenus offerts aux utilisateurs. Les solutions « end-to-end » du Groupe Kudelski répondent aux besoins des opérateurs et leur permettent de tirer parti de ces nouvelles possibilités et d'accroître leurs sources de revenus.

PROTÉGER LES REVENUS ET METTRE EN OEUVRE DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS

Les solutions Kudelski permettent aux opérateurs de gérer et de diffuser leurs contenus de manière sécurisée et de multiplier les offres commerciales tout en offrant toujours plus d'interactivité au consommateur. La technologie la plus évoluée est ainsi au service de l'évolution du marché et des attentes des consommateurs.

VALORISER TOUS LES TYPES DE RÉSEAUX

Un des enjeux majeurs pour les opérateurs est de pouvoir intégrer de nouvelles plates-formes de diffusion afin d'étendre leur offre à d'autres types de consommateurs. Modulaires et ouvertes, les solutions Kudelski leur permettent de relever ce défi de manière rapide et rationnelle.

ENRICHIR L'EXPÉRIENCE DU CONSOMMATEUR

Les solutions Kudelski sont conçues de manière à offrir un confort et une facilité d'utilisation optimaux au consommateur. Elles visent à lui faire vivre une expérience fluide et cohérente sur tous les supports.

Alex

Freerider, Zermatt

« J'accède à tout le domaine de la région en gardant ma carte d'abonnement RFID bien au fond de ma poche. Oubliés les contrôles où l'on doit enlever ses gants pour chercher sa carte ! »



ACCESS
EMOTION





SkiData confirme sa croissance : bons résultats 2008, nouveaux investissements stratégiques et expansion géographique

ACCÈS PUBLIC

Chiffre d'affaires de Nagra Public Access en croissance de 10,8% à taux de change constant

SkiData poursuit sa politique d'expansion géographique et de développement technologique afin de confirmer sa position d'acteur global de référence dans le domaine du contrôle d'accès physique. Une entité « Solution Services » récemment créée dans les structures de la société permet de mieux répondre aux besoins des opérateurs et des utilisateurs en leur apportant un niveau de service optimisé. Le dynamisme de SkiData a été reconnu et récompensé par le prix des « Leading Companies » d'Autriche pour la province de Salzbourg, un prix qui récompense les entreprises autrichiennes ayant démontré « une croissance exceptionnelle et une base financière solide ».

INNOVATIONS RÉCOMPENSÉES

Pionnier technologique de longue date, SkiData a continué à se distinguer par sa capacité d'innovation. Après le Prix de l'Innovation de Salzbourg attribué à SkiData en 2007 pour le système d'accès Freemotion, c'est le

prix Intertrafic de l'Innovation 2008 qui est venu récompenser la nouvelle caisse de paiement et de distribution automatisée Power. Cash. Ce produit crée une nouvelle référence dans l'industrie du parking. Basée sur une interface intuitive et intégrant les offres de différents fournisseurs de services, la caisse permet aux consommateurs non seulement de payer leur temps de stationnement, mais également d'accéder à des services pour certaines activités proposées dans leur région tels que des billets pour les transports publics, des spectacles ou les centres de loisirs. Ce produit démontre l'engagement de SkiData à offrir de nouveaux business models à forte valeur ajoutée bénéficiant à la fois aux exploitants et aux consommateurs finaux.

LE PARKING AU CŒUR DE LA CHAÎNE DE MOBILITÉ

Circulation et stationnement : un rapprochement est en train de s'opérer entre ces secteurs donnant lieu à l'émergence de nouveaux besoins et de nouvelles attentes de la part des

opérateurs. Anticipant cette demande, SkiData a introduit toute une série de produits dans le domaine du parking visant à intégrer le stationnement en tant que maillon de la chaîne globale de la mobilité.

Grâce à leur architecture ouverte leur permettant de s'interfacer avec les solutions provenant d'autres fournisseurs et basées sur des plates-formes de communication logicielles interconnectées, les solutions SkiData permettent d'accéder à différents services en une seule transaction et au moyen d'un unique support physique (carte ou billet), que cette transaction s'effectue sur les bornes de paiement ou par Internet. Ce concept de « mobilité totale » a notamment été mis en œuvre en Belgique auprès de la SNCB (Société Nationale des Chemins de fer belges). Des fonctionnalités de stockage des données, de gestion centralisée et de suivi à distance des systèmes peuvent être intégrées, permettant aux opérateurs d'effectuer un contrôle plus performant de leurs installations.

ACCÈS PUBLIC

**TECHNOLOGIES DU FUTUR :
VERS TOUJOURS PLUS DE LIBERTÉ**

Avec l'évolution du secteur du parking, les nouvelles technologies telles que Near-Field Communication (NFC – lecture sans contact à distance rapprochée) offrent un nouveau confort à l'utilisateur. Grâce à cette technologie, les téléphones portables servent de billets électroniques pour l'accès aux parkings et le paiement du temps de stationnement. Des fonctionnalités peuvent être ajoutées pour permettre la mise en œuvre d'applications telles que la localisation de la voiture dans un parking.

**DESTINATION MANAGEMENT – NOUVEAU
PÔLE EN FORT DÉVELOPPEMENT**

Le concept de Destination Management consiste à intégrer de manière fluide différents services liés à une station : billetterie, parking, accès physique à des lieux ou à des installations, ventes, location de matériel, école de ski, etc. Ces services sont accessibles sur un portail centralisé afin que les visiteurs d'une région donnée puissent les acquérir en « un stop » et en une seule transaction sur un point de vente : réception de leur hôtel, magasin de sport, agence de voyage, guichet d'achat de forfaits de ski, etc. Chacun peut ainsi créer son « pass » vacances comme il le souhaite. Toutes les prestations acquises sont enregistrées sur une carte à puce sans contact grâce à laquelle le visiteur pourra accéder aux activités souhaitées.

Au début de l'année 2009, un premier déploiement a été réalisé en Autriche dans la station de Brandnertal (voir page ci-contre). En 2008, l'accord de coopération établi entre SkiData et la société américaine RTP (Resort Technology Partners) a permis à SkiData de renforcer ses activités en Amérique du Nord en matière de Destination Management, notamment dans le domaine de la montagne.

SOLUTIONS WEB

SkiData a développé tout une palette de solutions technologiques basées sur le web. Celles-ci sont destinées à offrir aux opérateurs de nouvelles manières de commercialiser leurs offres et de les rendre plus attractives. Intégrant les systèmes de gestion traditionnels et les technologies Internet, elles répondent aux besoins des opérateurs aussi bien que des consommateurs utilisant de plus en plus le web comme outil de recherche, de comparaison et de réservation de vacances.

DTA

Direct-to-Access (DTA) est une solution permettant aux opérateurs de parkings et autres fournisseurs de services d'introduire de nouveaux business models tels que la pré-réservation par téléphone mobile (SMS) ou

par carte de crédit, la vente sur Internet, les terminaux de vente décentralisés, et bien d'autres. La solution DTA est déployée depuis trois ans et un nombre croissant de stations l'adoptent, en Europe comme en Asie. La dernière version de cette solution intègre également les applications de parking.

WEB SHOP

Une solution « tout en un » pour la vente de forfaits de ski selon de nombreux modèles (saison, journalier, pay-per-use, etc.) et les réservations d'hôtel et de places de parc.

La solution intégrée de Destination Management développée en coopération avec RTP va permettre le déploiement de nombreux nouveaux services, tels que le « pay-per-use » déjà proposé dans la station de Brandnertal.

PRINCIPAUX PROJETS 2008**Car Access****Aéroports**

Allemagne
Turquie
Emirats Arabes Unis

Aéroport d'Hanovre
Aéroports d'Istanbul, Izmir et Antalya
Aéroport de Dubaï

Autres secteurs

Belgique
Pays-Bas
Emirats Arabes Unis
Inde
USA

Parkings de la Société Nationale des Chemins de Fer belges (SNCF)
Mise en réseau de 200 parkings (opérateur Q-Park)
Centre commercial à Dubaï
Grands centres commerciaux/ Hôtel Four Seasons Mumbai
Stations de ski et centres commerciaux (Chicago, New York, Maryland, Californie)

People Access

Italie
Royaume-Uni
Kyrgyzstan
USA

Installation de 24 stations de ski dans la Vallée d'Aoste
Stade de Chelsea FC
Premiers systèmes de ski SkiData
Solution Freemotion à Aspen (Colorado) et Stevens Pass (Oregon)

Brandnertal : un premier déploiement de Destination Management



Au début de l'année 2009, les remontées mécaniques Bergbahnen Brandnertal en Autriche ont introduit de nouveaux services basés sur le concept de Destination Management. L'un d'entre eux consiste en un forfait de ski totalement flexible basé sur la notion de « pay-per-use » ou « paiement à l'utilisation ». Cette nouveauté mondiale est rendue possible grâce aux technologies de SkiData.

Le système fonctionne avec une carte sans contact FlexMax basée sur une tarification horaire flexible. Après un unique enregistrement en ligne, la carte est mise à disposition de l'abonné qui peut skier en toute liberté durant toute la saison,

sans jamais se présenter aux guichets ni commander des forfaits sur Internet. Seul le temps passé réellement sur les pistes lui est facturé. Toutes les transactions et les temps d'utilisation sont accessibles par l'utilisateur sur son compte personnel en ligne.

SOLUTION SKIDATA – FLEXIBILITÉ ET SIMPLICITÉ

La solution Destination Management de SkiData est conçue aussi bien pour l'opérateur que l'utilisateur.

Du côté de l'opérateur, elle permet aux partenaires du réseau de proposer leurs services et de les vendre aux consom-

mateurs par l'intermédiaire de la carte à puce sans contact « KeyCard » de SkiData. Des terminaux de vente décentralisés peuvent également être mis en place au sein de la station afin de vendre des services et d'émettre des cartes KeyCard.

Cette solution offre aux opérateurs et aux fournisseurs de service non seulement davantage de visibilité mais également de nouveaux canaux de vente à l'intérieur de la station. Elle leur permet également de proposer des offres combinées, particulièrement attractives pour les visiteurs.

Les consommateurs quant à eux peuvent réserver les prestations qui les intéressent directement sur une plate-forme centrale, le « web shop », accessible depuis de nombreux points de vente dans la station.

La pré-réservation leur permet également d'éviter de faire la queue à certains guichets et ainsi de mieux profiter de leurs vacances. Ils bénéficient en outre de prix avantageux, d'offres groupées ou de conditions spéciales rendues possibles par la flexibilité de la solution SkiData.



**KERSTIN BIEDERMANN,
CEO DE ALPENREGION BLUDENZ GMBH**

«La solution de Destination Management de SkiData nous a permis de proposer une offre commerciale globale et uniforme pour toute la région de Brandnertal. Notre objectif était de valoriser le potentiel de la région en offrant à nos visiteurs la possibilité de choisir leurs vacances de manière personnalisée depuis le confort de leur foyer. Grâce à cette solution, il n'y a pas de forfait global identique pour tous. Bien au contraire, chacun peut réaliser ses désirs individuels. Utilisant la carte existante de la région de Brandnertal, les transactions sont gérées de manière simple et directe par les fournisseurs de services. Chacun d'entre eux peut en effet offrir un meilleur service à ses clients en vendant aussi bien des forfaits ou des leçons de ski, la location du matériel ou des produits « santé ».»

Chaîne de valeur Accès public

STRUCTURE DU MARCHÉ

CLIENTS TYPES



SERVICES ET SOLUTIONS

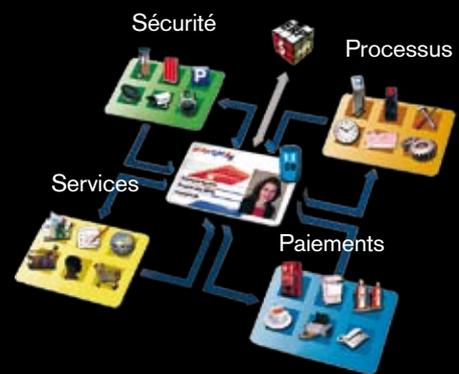
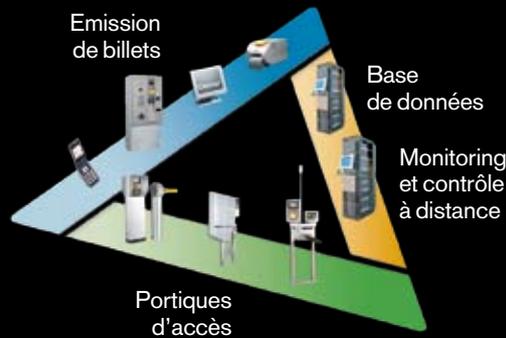
Solutions modulaires de gestion d'accès pour les personnes et les véhicules/Destination Management

Gestion d'applications multifonction: accès, temps, paiement

Analyse des besoins



Définition de plate-forme



Intégration/déploiement

AVANTAGES UTILISATEURS



Ergonomie, confort, fluidité, praticité

SERVICES ET SOLUTIONS

– SOLUTIONS POUR SECTEUR MONTAGNE

Lecteurs de dernière technologie, logiciels de gestion, automates de vente de billets, solutions et services de point de vente couvrant toutes les activités des visiteurs d'une station.

– SOLUTIONS POUR FOIRES, PARCS D'ATTRACTIONS, STADES ET ARÈNES

Plate-forme permettant la gestion globale des visiteurs, comprenant également le reporting et la gestion des processus, tout au long de la chaîne de consommation, à savoir avant, pendant et après l'événement.

– SOLUTIONS DE GESTION DE PARKING

Solutions « tout en un » de dernière technologie pour un contrôle efficace des accès aux parkings et la gestion des revenus.

– TECHNOLOGIES DE SUPPORTS DE DONNÉES

Supports de données de différents formats et technologies offrant confort et simplicité d'utilisation et d'accès.

→ – SERVICES

REMCO : (Remote Monitoring and Control) – contrôle et suivi à distance des systèmes et des installations.

Data Warehouse : solution flexible d'analyse de données et de reporting permettant une planification optimale et un support CRM.

Plate-forme de gestion Web et services d'hébergement.

Hébergement de serveur garantissant une sécurité et une mise à jour optimales des données.

– SYSTÈME D'APPLICATIONS MULTIFONCTION

Solutions utilisant des cartes à puce pour des applications multiples comprenant la gestion de l'accès, du temps et du paiement de services.

VALEUR AJOUTÉE NAGRA PUBLIC ACCESS

CRÉER LES CONDITIONS POUR GARANTIR SIMPLICITÉ, SÉCURITÉ ET RENTABILITÉ

Les solutions Nagra Public Access sont garantes d'une efficacité et d'une sécurité à la pointe de la technologie partout où intervient un contrôle d'accès de personnes et de véhicules à des sites ou à des bâtiments. Elles constituent en même temps un puissant outil de création de valeur sur lequel les opérateurs peuvent s'appuyer pour développer leurs flux de revenus et leurs modèles d'affaires tout en offrant aux utilisateurs des prestations de la plus haute qualité.

ASSURER DES SOLUTIONS PERSONNALISÉES À PARTIR D'ÉLÉMENTS MODULAIRES

Pour offrir des performances maximum à coûts attractifs, les plates-formes Nagra Public Access sont conçues en architecture ouverte et constituées de différentes solutions modulaires, qui permettent de calibrer les installations en fonction des besoins précis des opérateurs et des équipements déjà en place. Ces solutions, qui bénéficient de cycles de vie longs, sont également « prêtes pour le futur » : elles peuvent évoluer au gré des exigences à venir, dans un environnement fonctionnant de plus en plus en réseau.

FACILITER LA VIE DES UTILISATEURS PAR LA QUALITÉ, LE DESIGN ET L'INNOVATION

La satisfaction de l'utilisateur final est placée au centre de tous les développements de Nagra Public Access et constitue le meilleur garant du développement des affaires. Qu'il s'agisse d'interfaces logicielles ou d'installations matérielles, l'objectif est de réunir des qualités optimales à la fois en matière d'ergonomie, d'efficacité et d'esthétique, tant pour l'opérateur que pour l'utilisateur final. L'invention de dispositifs tels que le système d'accès mains-libres Freemotion s'inscrit typiquement dans cette démarche.

Steve

Ingénieur du son, Los Angeles

« Nagra, ce nom résonne pour moi comme une légende. Une légende bien vivante synonyme d'excellence dans la reproduction du son. Tous les studios d'Hollywood ont été conquis par elle depuis l'invention du premier enregistreur portable en 1951 »



ACCESS
EMOTION





Enregistreurs professionnels et gamme Hi-Fi: des équipements d'exception qui perpétuent plus de 50 ans de légende

NAGRA AUDIO

Des appareils qui se distinguent par leur conception sans compromis, leur robustesse et leur longévité

Nagra fait partie des plus prestigieux contributeurs de l'histoire de l'audio. Dans le milieu des professionnels du son et chez les audiophiles, la marque est synonyme d'une production aux caractéristiques exceptionnelles, fidèle à une démarche sans concessions au fil des décennies.

ENREGISTREURS PROFESSIONNELS

Les enregistreurs portables professionnels continuent de représenter une part importante des activités de la division audio. De tout temps, ces appareils se sont distingués par leur conception et leurs fonctionnalités uniques, de même que par leur robustesse et leur longévité sans équivalent.

Les modèles actuels sont numériques et constituent, comme leurs prédécesseurs, des références en termes de performances et de qualité sonore. Ils sont conçus pour s'intégrer dans les flux de production actuels, dominés par les outils informatiques et la communication en réseau.

Développés pour des utilisations et des métiers spécifiques, les enregistreurs Nagra s'adressent principalement à l'industrie du cinéma et de la musique, aux médias audiovisuels et au domaine de la sécurité. Certains

modèles, que la technologie actuelle permet de produire à coûts plus avantageux, ont par ailleurs su conquérir une frange plus large de clientèle hors des cercles professionnels.

Le suivi qu'assure Nagra de chacun de ses appareils, y compris les plus anciens, reste l'un des grands atouts de la marque. Les utilisateurs savent pouvoir compter sur un réseau mondial bien établi et un support technique pérenne. Sur ce dernier plan, le site Internet www.nagraaudio.com joue un rôle de plus en plus apprécié, en permettant par exemple d'effectuer à distance des opérations de mise à jour logicielle des appareils.

Lancement du Nagra VI

Lancé en 2008, l'enregistreur Nagra VI entame sa carrière avec succès. L'appareil bénéficie des dernières technologies sur le plan électronique et logiciel : c'est le modèle le plus évolué jamais produit par l'entreprise. Il comporte six pistes et bénéficie d'entrées microphones de qualité exceptionnelle. Il est muni d'un écran LCD pour les fonctions de pilotage et d'édition. Sa face avant est réalisée en matériau composite – une première pour Nagra – offrant à la fois une très grande résistance à l'usage et un gain intéressant sur le poids global de l'appareil.

Le Nagra VI se positionne comme un modèle polyvalent, à l'ergonomie très étudiée. Il constitue une base à fort potentiel sur laquelle la marque fondera diverses évolutions ces prochaines années.

Nagra CBR

Nagra dispose d'une expérience de longue date dans les appareils miniaturisés destinés à des utilisations discrètes par des services de sécurité. L'enregistreur Nagra CBR, qui mesure à peine 6x5 cm, constitue la plus récente réalisation dans ce domaine. Il intègre une électronique autorisant des prises de son de haute qualité même dans les conditions les plus hostiles. L'appareil a été vendu dans 25 pays en 2008.

Le Nagra LB au terme de son développement

Successeur du modèle à succès ARES-C, l'enregistreur Nagra LB est entré en phase de lancement. Dans un boîtier compact, ce nouvel appareil destiné aux médias de la radio intègre un grand nombre de fonctionnalités et de dispositifs de communication, tels que l'Ethernet, le Bluetooth et l'USB. Il permet aux journalistes d'accomplir un travail d'édition et de montage sur l'appareil même, sur le terrain, et de transmettre le résultat à distance

NAGRA AUDIO

dans les plus brefs délais, prêt à la diffusion.

L'enregistreur Nagra LB a reçu en 2008 le prix de l'innovation Mario Award TV Technology décerné par la NAB – National Association of Broadcasters à Las Vegas et le trophée SATIS – Salon des Technologies de l'Image et du Son à Paris – dédié aux produits innovants dans la catégorie « production ».

GAMME HI-FI

Depuis 1997, la division Nagra Audio a étendu son activité au marché de la Hi-Fi, où elle s'est positionnée sur le segment du très haut de gamme. Le prestige dont bénéficie la marque et la qualité sans concession des appareils ont contribué à un essor rapide de ce secteur, avec des ventes en progression constante en Europe, en Amérique et en Asie.

La gamme Hi-Fi s'est progressivement élargie et comprend aujourd'hui les principaux maillons permettant de composer une chaîne d'exception :

- lecteurs CD Nagra CDC, CDT et CDP ;
- préamplificateurs à lampes Nagra PL-L et PL-P ;
- préamplificateurs phono Nagra VPS et BPS ;
- amplificateurs à lampes Nagra VPA ;
- amplificateurs à transistors Nagra PMA (mono) et PSA (stéréo).

Lancement du Nagra VPS

Présenté au début de 2008 au CES – Consumer Electronic Show à Las Vegas, le préamplificateur phono Nagra VPS a reçu les éloges de la presse spécialisée, qui le considère comme une nouvelle référence dans sa catégorie. Les disques vinyles conservent un cercle d'amateurs encore important et le Nagra VPS, qui dispose de circuits à lampes, leur permet

d'extraire tout le potentiel que recèle encore ce support aux qualités sonores appréciées. Les ventes s'annoncent prometteuses.

Un second préamplificateur phono : le Nagra BPS

Dans la suite du Nagra VPS, un second modèle de préamplificateur phono a été conçu, le Nagra BPS, qui se base cette fois sur une technologie totalement à transistors. L'appareil est très compact et fonctionne sur pile. Il bénéficie d'un prix attractif grâce à une approche simplifiée en termes de fonctions. Versatile, simple et universel dans son utilisation, il est destiné à être associé aux meilleures platines de lecture actuelles. Le lancement est au programme de 2009.

Nouveaux amplificateurs en préparation

Pour élargir sa palette d'amplificateurs, le secteur Nagra Hi-Fi prévoit le lancement à la fin 2009/début 2010 de deux nouveaux modèles dont les prototypes ont été présentés dans les salons spécialisés, où ils ont rencontré un grand intérêt. L'un des ces amplificateurs repose sur une technologie à lampes 300B, réputées pour leurs qualités musicales, l'autre constituant une évolution du modèle Nagra PSA.

NAGRA AUDIO



- 1 Enregistreur numérique Nagra VI à six pistes pour l'industrie du cinéma, de la musique et de la télévision
- 2 Enregistreur Nagra LB à deux pistes destiné aux journalistes de la radio
- 3 Préamplificateurs phono Nagra BPS à transistors (à gauche) et Nagra VPS à lampes



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2008.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

PRÉSENCE INTERNATIONALE

		TV numérique	Accès public	Nagra 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

1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ISIN: CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31.12.2008 de CHF 533 545 930. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange.

Depuis le 17 janvier 2007, Kudelski SA détient au travers de filiales une quote-part au capital d'Open TV, secteur Middleware & Publicité, de 32,33% du capital et 77,21% des droits de vote. Open TV Corp., dont le siège social 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 31.12.2008 de USD170 467 336.

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 66 et 73 du rapport financier 2008 du Groupe Kudelski.

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. En outre, Mme Marguerite Kudelski détient 5 112 actions au porteur en propre. 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.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Au 31 décembre 2008	Actions nominatives	Actions au porteur	Capital-actions détenu	Droit de vote
Pool familial Kudelski	46 300 000	7 424 113	23,01 %	57,11 %
Mme I. Kudelski Mauroux et M. H. Kudelski (et leurs descendants respectifs)		3 000 000	5,73 %	3,19 %
Mme M. Kudelski* et Mme I. Kudelski Haldy (et leur descendants respectifs)		3 000 000	5,73 %	3,19 %

* Mme Marguerite Kudelski détient en plus 5 112 actions au porteur en propre.

La structure de l'actionariat, qui confère au pool familial Kudelski le contrôle du Groupe Kudelski, assure la stabilité à long terme du Groupe. Cette stabilité est déterminante pour assurer une continuité et indépendance à long terme, éléments essentiels pour les principaux clients du Groupe.

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 31.12.2008

ET

2.2. INDICATIONS SPÉCIFIQUES CONCERNANT LE CAPITAL AUTORISÉ ET CONDITIONNEL

Capital ordinaire

Le capital-actions s'élève à CHF 523 959 740. Il est divisé en 47 765 974 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 22 avril 2010, 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 entier ou partiel de l'acquisition d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger. Toutes restrictions statutaires au transfert des actions sont applicables aux nouvelles actions nominatives.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 107 477 820 et est structuré comme suit :

- un montant maximum de CHF 7 477 820 par l'émission d'un maximum de 747 782 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 millions par l'émission d'un maximum de 10 millions d'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 7 ans à partir du jour de l'émission de l'emprunt respectif, et (c) le prix de conversion doit être au

2.3. MODIFICATIONS DU CAPITAL

CHF'000	31.12.08	31.12.07	31.12.06
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	477 660	475 294	473 052
Réserve légale	79 028	76 107	68 629
Bénéfice net	48 321	53 782	72 320
Bénéfice au bilan	290 079	260 161	241 888
Total des fonds propres	893 067	857 862	829 869

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2008, 2007 et 2006 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes.

moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

2.4. ACTIONS ET BONS DE PARTICIPATION

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2008 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et de 47 765 974 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, et si le transfert des titres peut mettre en péril les majorités existantes.

b) Si la société offre à l'aliénateur de reprendre les actions pour son propre compte, pour le compte d'autres actionnaires ou pour celui de tiers, à leur valeur réelle au moment de la requête.

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

En cas de contestation, la valeur réelle prévue par le présent article est déterminée par le juge du siège de la société. La société supporte les frais d'évaluation. Si l'acquéreur ne rejette pas l'offre de reprise dans le délai d'un mois après qu'il a eu connaissance de la valeur réelle, l'offre est réputée acceptée.

Concernant l'admissibilité des inscriptions de « nomines », il n'existe pas au sein de Kudelski SA de règlement concernant de telles inscriptions.

La restriction de la transmissibilité des actions nominatives, l'augmentation auto-

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

risée 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.I.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 SIX Swiss Exchange, sous le numéro de valeur ISIN CH0022692609.

Le prospectus d'émission de l'emprunt convertible est disponible sur demande auprès du siège du Groupe ou par e-mail à info@nagra.com. Des informations additionnelles sur l'emprunt convertible figurent dans les rapports financiers, note 28 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 2008):

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 52-53.

Plan d'achat d'actions

En 2004, le Groupe Kudelski a introduit un plan d'achat d'actions pour les employés de certaines sociétés du Groupe. Ce plan donne la possibilité aux employés concernés d'acquiescer des actions au porteur de Kudelski SA à des conditions avantageuses. Le participant

peut souscrire, chaque année, à ce plan pour un montant plafonné à 7,7% de son salaire annuel brut. Le prix d'achat des actions est le prix de clôture de l'action Kudelski SA cotée à la SIX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 42%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de 3 ans à compter de la date d'achat.

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2008 est disponible en pages 52-53 des rapports financiers du Groupe Kudelski.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

● 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 – comité 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 62-63).

M. Stefan Kudelski est président d'honneur du conseil d'administration depuis le 2 mai 2006. M. Nicolas Goetschmann, 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
André Kudelski* Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	28.04.2009
Claude Smadja Vice-président du conseil et « lead director »	1945	Suisse	Licence en sciences politiques Université de Lausanne	1999	28.04.2009
Norbert Bucher	1931	Suisse	Doctorat en sciences techniques Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) Différents programmes de 3 ^e cycle à l'Université de New York, la Harvard Business School et l'IMD Lausanne	1992	28.04.2009
Patrick Fœtisch	1933	Suisse	Doctorat en droit Université de Lausanne Brevet d'avocat	1992	28.04.2009
Laurent Dassault	1953	Française	Licence en droit des affaires Diplôme de l'ESLSCA Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Paris	1995	28.04.2009
Pierre Lescure	1945	Française	Diplôme universitaire en lettres et en journalisme Centre de formation des journalistes, Paris	2004	28.04.2009
Marguerite Kudelski	1965	Suisse	Ingénieur en microtechnique Docteur en microtechnique Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) Executive MBA (IMD Lausanne)	2006	28.04.2009
Alexandre Zeller	1961	Suisse	Licence ès sciences économiques Université de Lausanne	2007	28.04.2009

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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

André Kudelski



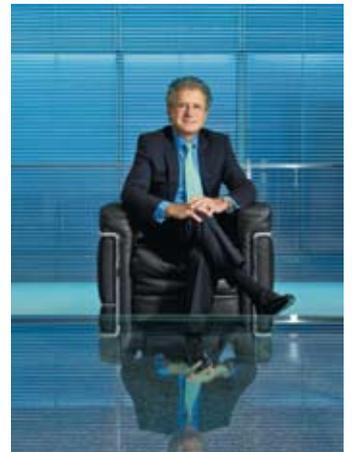
Claude Smadja



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Fœtisch

Marguerite Kudelski

Pierre Lescure

Alexandre Zeller

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

MANDATS EN COURS

Groupe Kudelski:

Autres:

ANDRÉ KUDELSKI

André Kudelski commence sa carrière en 1984 comme ingénieur Recherche & Développement 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 de Kudelski SA.

- 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

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

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.

- Open TV Corp., administrateur

- 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 (Etats-Unis), membre.

NORBERT BUCHER

Norbert Bucher commence sa carrière professionnelle en tant qu'ingénieur auprès de Sulzer, à Winterthour 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 Président au sein de Jacobs Suchard à Zurich.

- Nagra plus SA, administrateur

PATRICK FOETISCH

Patrick Foetisch est avocat indépendant, spécialisé notamment en matière 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.

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

- Renault Finance SA (Suisse), administrateur

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Autres:

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.

- 21 Centrale Partners SA (France), membre du conseil de surveillance
- Arqana SAS (France), membre du Conseil de Surveillance
- Artcurial Développement Sàrl (France), co-gérant
- Artcurial Holding SA (France), président du comité de développement
- Association des Amis du Centre Georges Pompidou (France), administrateur
- Banque Privée Edmond de Rothschild Europe SA (Luxembourg), administrateur
- Catalyst Investments II L.P. (Israël), Chairman of the Advisory Board
- Château Dassault SAS (France) (depuis 1994), président
- Dassault Belgique Aviation SA (Belgique) (depuis 1992), président-directeur général
- Dassault Investissements Sàrl (France) (depuis 1991), gérant
- Dassault Systèmes SA (France) (depuis 1992), administrateur
- Fauchier Partners Management Ltd. (Angleterre), administrateur
- Financière Louis Potel & Chabot SAS (France), administrateur
- GENERALI France SA (France), administrateur et membre du comité des comptes
- Génération Entreprise (association française), membre du conseil de surveillance
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (France), vice-président (depuis 1992)
- Immobilière Dassault SA (France) (depuis 2003), président du conseil de surveillance
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI (France), associé gérant
- Lepercq, de Neuflyze & Co. Inc. (Etats-Unis), administrateur
- Organisation pour la Prévention de la Cécité (OPC) (France), administrateur
- PECHEL INDUSTRIES SAS (France), membre du comité de suivi
- Power Corporation du Canada (société incorporée sous la loi canadienne sur les sociétés par actions) (Canada), administrateur
- SAGARD PRIVATE EQUITY PARTNERS SAS (France), membre du comité consultatif
- SGAM ALTERNATIVE INVESTMENTS SA (France), prestataire
- Société de Véhicules Electriques SAS (SVE) (France), administrateur
- SOGITEC Industries SA (France) (1992), administrateur
- Terramaris SA (Suisse), administrateur

PIERRE LESCURE

Excepté 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, Pierre Lescure 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. Enfin, depuis juillet 2008, il dirige le Théâtre Marigny à Paris.

- 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

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

MANDATS EN COURS

Groupe Kudelski:

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 Précél SA à Neuchâtel (alors 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 NagralD en 2003, elle prend la responsabilité de projets clés pour le Groupe au sein du département finance de 2004 à 2006. Depuis 2007, Marguerite Kudelski est consultante et propose ses services (business development, conseil) en Suisse et à l'international.

– 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 en dirigeant différentes succursales, puis en 1999, il est nommé à la direction générale du Credit Suisse Private Banking. En novembre 2002, il rejoint la Banque Cantonale Vaudoise en tant que président de la direction générale. Depuis juillet 2008, Alexandre Zeller est CEO de HSBC Private Bank (Suisse).

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.2. AUTRES ACTIVITÉS ET GROUPEMENTS D'INTÉRÊT

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

3.3. INTERDÉPENDANCES

Cette rubrique a été supprimée de la SIX Swiss Exchange.

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. Ils sont rééligibles.

3.5. ORGANISATION INTERNE

Le conseil d'administration exerce, avec le soutien de ses trois comités, comité 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», élu si le président cumule sa fonction avec celle d'administrateur délégué, 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 favorise 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 et présidence du conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Il préside le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. 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 délibé-

ration 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. Le conseil d'administration leur délègue des tâches de vérification et de préparation dans leur domaine de compétence. Ils rendent régulièrement rapport de leur activité au conseil d'administration. 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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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.

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 2008, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	7 fois
Comité stratégique	2 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération et de nomination	3 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 trois et sept heures, celles des comités ont duré pour la plupart entre deux et trois 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.

	Comité d'audit	Comité stratégique	Comité de rémunération et nomination
André Kudelski		●	
Claude Smadja	●	●	●
Norbert Bucher	●		
Laurent Dassault			
Patrick Foetisch			●
Marguerite Kudelski	●		
Pierre Lescure		●	●
Alexandre Zeller			

● Président
● Membre

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

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

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

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

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) ;
- prends 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 fait évoluer, 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 (contrats clés, évolution des ventes, tendances du marché, capital humain) pour les principales entités et activités 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 Meetings D'TV », 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 plateforme de services analytiques.
- Par ailleurs, le Groupe dispose d'un contrôle interne basé sur un 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 équipe 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.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Droit

– L'implication 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 dispose d'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
André Kudelski	1960	Suisse	Président et administrateur délégué (CEO)	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
Pierre Roy 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
Charles Egli Executive Vice President du Groupe	1948	Suisse	Directeur CEO de Nagra Public Access AG	Diplôme d'ingénieur en électronique Ecole Technique Supérieure Lausanne (aujourd'hui Hautes Etudes Spécialisées)
Mauro Saladini Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	Directeur financier (CFO)	Diplôme d'ingénieur électricien ETHZ Ecole polytechnique fédérale de Zurich MBA INSEAD (France)
Lucien Gani General Counsel	1948	Suisse	Directeur juridique	Doctorat en droit Licence HEC Université de Lausanne Brevet d'avocat
John Burke Senior Vice President	1953	Irlandais	Directeur ressources humaines	Licence en économie MBA (Hons) Trinity College (Dublin)
Nicolas Goetschmann Secrétaire général	1960	Suisse	Directeur administration	Licence en économie Université de Fribourg
Alex Osadzinski Executive Vice President du Groupe	1958	Britannique/ Américain	Directeur Product	Diplôme équivalent à un USA BSc en Computer Science/Management Information Systems and Marketing*
Yves Pitton Senior Vice President	1968	Suisse	Directeur Corporate Development	Diplôme de physicien Université de Lausanne Doctorat ès sciences des matériaux EPFL MBA SDA Bocconi (Italie)

* Alex Osadzinski a obtenu différents diplômes scientifiques au Royaume-Uni pour l'ensemble desquels la société International Education Evaluations Inc. a délivré une équivalence en 1991 à un Bachelor américain en Computer Science/Management Information Systems and Marketing.

**Adrienne Corboud Fumagalli était Executive Vice President du Groupe jusqu'au 31 août 2008.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



DE GAUCHE À DROITE:

Charles Egli, Yves Pitton, Pierre Roy, André Kudelski, Alex Osadzinski, Mauro Saladini, Lucien Gani, Nicolas Goetschmann, John Burke

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

Autres mandats :

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.

- Open TV Corp., administrateur
- Nagravision SA, administrateur, directeur général
- NagraCard SA, administrateur, directeur général
- NagralD 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.

- SkiData AG, CEO Vorstandsvorsitzender
- Nagra Public Access AG, administrateur délégué
- NagraCard SA, administrateur
- NagralD SA, administrateur
- Nagravision SA, administrateur
- polyright SA, administrateur vice-président
- Nagra plus SA, directeur

MAURO SALADINI

Après cinq années en qualité de consultant dans les services financiers auprès d'Accenture, il rejoint Thema Consulting, société pour laquelle il met en place la filiale zurichoise et assume la responsabilité des activités liées à la trésorerie et à la gestion des risques.

Dès 1997, il rejoint McKinsey & Co où il devient partenaire en 2001. Il travaille en particulier sur des projets de corporate finance et de stratégie touchant à différentes industries, principalement les médias et les télécommunications. Par ailleurs, Mauro Saladini est responsable du Swiss Media Practice et co-responsable du European Media Practice. Il est directeur financier et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis le 1er février 2003.

- Nagravision SA, directeur
- OpenTV Corp., administrateur
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance
- NagralD Security SA, administrateur

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

LUCIEN GANI

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

- Open TV Corp., administrateur
- SmarDTV SA, président
- Nagra Trading SA, président
- NagralD SA, administrateur
- Nagravision SA, administrateur
- NagraCard SA, administrateur
- EDSI SAS (France), président
- EmbedICs LLC, directeur

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 1er juin 2006.

- 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.

- NagraVision SA, directeur
- NagraCard SA, directeur
- Nagra Trading SA, directeur
- Nagra Public Access AG, directeur
- Nagra USA Inc., administrateur
- Nagra France Holding SAS (France), président
- Nagra plus SA, directeur

ALEX OSADZINSKI

Alex Osadzinski commence sa carrière professionnelle en 1978 en Angleterre dans deux sociétés start-up qui seront par la suite vendues. En 1984, il rejoint AT&T Unix Europe en tant que directeur des ventes européennes. De 1986 à 1994, il travaille au sein de la société Sun Microsystems dans laquelle il devient vice-président de la stratégie des produits et des marchés. Après deux ans au sein de la société Grass Valley Group (Tektronix) en tant que vice-président marketing des ventes internationales, président de Grass Valley Japon et directeur général, Alex Osadzinski retourne dans des fonctions similaires, dans le monde des start-ups avec les sociétés BE de 1996 à 1998 et Vitria Technology de 1998 à 2000. Deux sociétés qui feront l'objet d'entrée en bourse. Il est ensuite directeur général de la start-up Katmango. De 2001 à 2008, il s'investit dans les start-ups en tant que « Venture Partner » au travers de la société Trinity Ventures, l'une des principales sociétés de capital-risque de la Silicon Valley, active dans le domaine des logiciels et des médias numériques. En décembre 2008, Alex Osadzinski rejoint le Groupe Kudelski en tant que directeur Product de la division Télévision numérique.

- NagraVision SA, directeur

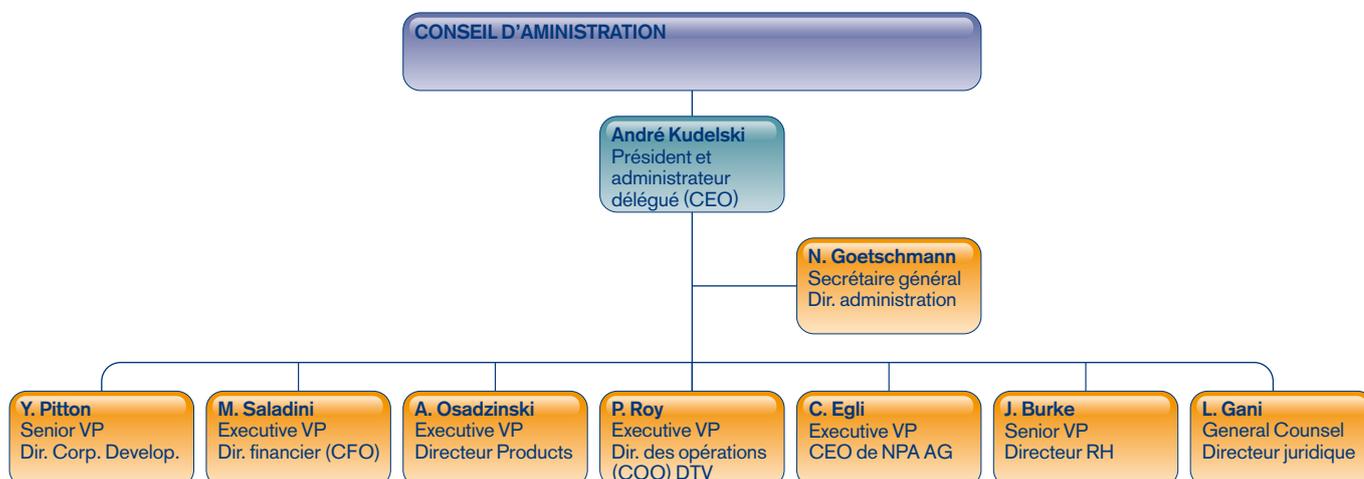
YVES PITTON

Yves Pitton effectue plusieurs mandats auprès de l'EPFL et de différentes entreprises internationales pendant ses trois ans de thèse. Après avoir obtenu son doctorat en Sciences des Matériaux, il intègre en 1997 le groupe d'aluminium suisse Alusuisse, aujourd'hui dénommé Alcan Aluminium Valais SA, en tant que project manager avec des responsabilités aussi bien marketing que produit et business development. Il quitte ensuite Alusuisse, pour effectuer un MBA qu'il obtient après une année d'étude en 2001. Dès août 2001, Yves Pitton rejoint McKinsey & Co en tant que consultant puis de « engagement manager » dirigeant des projets stratégiques pour des groupes internationaux provenant de secteurs d'activités variés, notamment dans la finance, la fabrication industrielle et les médias et ce en Europe et aux Etats-Unis. Yves Pitton entre dans le Groupe Kudelski en Octobre 2006 en charge des projets stratégiques. En septembre 2008, il reprend les activités de business development et le 15 décembre 2008 il est nommé à la direction générale du Groupe en tant que directeur Corporate Development.

- NagraVision SA, directeur
- Abilis Systems Sàrl, gérant

- Ligaris SA (Suisse), administrateur

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



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 2008, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

● 5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

5.1. CONTENU ET PROCÉDURE DE FIXATION DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PROGRAMMES DE PARTICIPATION

Le comité de rémunération et de nomination contrôle et approuve la politique de rémunération mise en place par la société. Il 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 à la note 45 le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction comme le stipule l'article 663bis 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 leur 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

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

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. La rémunération est composée d'une rémunération en espèces, d'un nom-

bre d'actions et de prestations en nature dont, par exemple le paiement de la prime 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

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 Oblis-

gations, à savoir, selon Art. 699 CO, «Des actionnaires qui représentent des actions totalisant une valeur nominale de 1 million de francs (*) peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions». (*) Ceci représente 0,2% du capital chez Kudelski SA.

6.5. INSCRIPTIONS AU REGISTRE DES ACTIONS

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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

● 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 22 avril 2008 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 1er janvier 2003.

8.2. HONORAIRES DE RÉVISION

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2008 la somme de CHF 966 000. 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 2008 la somme de CHF 180 000. 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 invité à 3 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.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE
● 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. Ils sont disponibles dans ces différentes langues sur le site Internet. Les personnes qui souhaitent recevoir les communiqués de presse du Groupe Kudelski ont la possibilité de s'inscrire à une liste d'envoi à partir d'un formulaire publié sur le site Internet du Groupe Kudelski.

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

également la possibilité de suivre la conférence par téléphone.

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

● LIENS INTERNET
SITE INTERNET DU GROUPE

www.nagra.com

SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

www.nagra.com/investors.html

DATES IMPORTANTES

www.nagra.com/investors-calendar.html

DOCUMENTATION FINANCIÈRE

www.nagra.com/investors-doc.html

COMMUNIQUÉS DE PRESSE

www.nagra.com/media-pr.html

● ADRESSES E-MAIL
INFORMATION GÉNÉRALE

info@nagra.com

RELATIONS INVESTISSEURS

ir@nagra.com

RELATIONS MÉDIAS

communication@nagra.com

PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE

● TÉLÉVISION NUMÉRIQUE



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



Solutions middleware pour la mise en œuvre de services de télévision avancés comprenant la télévision interactive et la publicité interactive et ciblée.



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



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



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



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



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



Développement de semi-conducteurs et de logiciels embarqués destinés à la sécurisation des données.



Société indépendante de test et de certification pour les produits DVB, et centre de support et d'intégration pour accès conditionnel.



Société spécialisée dans le développement de solutions logicielles hautement sécurisées pour la télévision numérique, la téléphonie mobile et les applications bancaires.

● ACCÈS PUBLIC

● AUDIO



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).



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



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

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 NagraD, le premier enregistreur professionnel digital portable.

1995

Première commande d'un système Nagra-vision numérique par EchoStar marquant le démarrage des activités de Nagra-vision 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 SIX 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, Ticketcorner et polyright.

2003

Redressement du marché de la télévision numérique. Acquisition de MediaGuard (entité de 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 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 (IPTV). 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

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.

2007

Le Groupe devient leader du middleware et de l'interactivité en TV numérique avec l'acquisition du contrôle d'OpenTV. Déploiement de nouvelles solutions IPTV et Mobile TV. Lancement de nouvelles familles de solutions de sécurisation. Excellents résultats de l'entité Nagra Public Access. Succès du lecteur Nagra CD.

2008

Le chiffre d'affaires du Groupe dépasse pour la première fois le milliard de francs suisses grâce à une croissance de 20,4% à taux de change constant. Plus de 101 millions de cartes et modules actifs en télévision numérique. Présence renforcée en Asie, notamment avec des nouvelles solutions. Migration de 25 millions de cartes à puce vers le mode service.

ADRESSES

● SIÈGE SOCIAL

KUDELSKI SA

22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 01 01
F +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
T +41 21 732 01 01
F +41 21 732 01 00
nagravision@nagra.com
www.nagravision.com

ABILIS SYSTEMS SàRL

18, Chemin des Aulx
1228 Plan-Les-Quates
Suisse
T +41 22 706 19 30
F +41 22 706 19 49
info@abilis.com
www.abilis.com

OPENTV, CORP.

275, Sacramento Street
San Francisco, CA 9411
USA
T +1 415 962 50 00
F +1 415 962 53 00
info@opentv.com
www.opentv.com

NAGRAID SA

10, Le Crêt-du-Loche
Case postale 1161
2301 La Chaux-de-Fonds
Suisse
T +41 32 924 04 04
F +41 32 924 04 00
info@nagraid.com
www.nagraid.com

SMARTV SA

22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 04 04
F +41 21 732 04 15
info@smardtv.com
www.smardtv.com

EMBEDICS, LLC

6630 Eli Whitney Drive
Suite G
Columbia, MD 21046
USA
T +1 410 290-11 24
F +1 410 290-11 76
www.embedics.com

QUATIVE LTD.

8, The Square
Stockley Park
Uxbridge UB11, 1FW
Royaume-Uni
T +44 208 610 60 00
F +44 208 610 60 76
info@quative.tv
www.quative.tv

TESC TEST SOLUTION CENTER GmbH

Betastraße 5
85774 Unterföhring
Allemagne
T +49 89 1250 - 30 00
F +49 89 1250 - 34 72
info@tesc.tv
www.tesc.tv

NAGRA PLUS SA

22-24, route de Genève
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 01 01
F +41 21 732 01 00
nagraplus@nagra.com
www.nagraplus.com

EDSI SAS

Immeuble Atalis 1
1 rue de Paris
35510 Cesson-Sévigné
France
T +33 2 23 45 14 30
F +33 2 23 45 10 37
direction@edsi-smartcards.com
www.edsi-smartcards.com

● ACCÈS PUBLIC

SKIDATA AG

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

POLYRIGHT SA

10, rue de l'Industrie
Case postale 1146
1951 Sion
Suisse
T +41 27 323 09 10
F +41 27 323 09 11
info@polyright.com
www.polyright.com

● NAGRA AUDIO

NAGRA AUDIO

Nagravision SA
22-24, Route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 01 01
F +41 21 732 01 00
info@nagra.com
www.nagraaudio.com

IMPRESSUM

GESTION DE PROJET :

Corporate Communications, Kudelski Group

CONCEPTION, RÉDACTION,

COORDINATION (hors rapports financiers) :

Catherine Hugon ; Desrochers Communication

DESIGN :

essencedesign

IMPRESSION :

Swiss Printers IRL, Renens, Suisse

PHOTOGRAPHIE :

Christoph Kern : images concepts

Régis Colombo : portraits direction et conseil d'administration
atelierZed

PHOTOLITHOGRAPHIE :

Ce rapport est publié en français et traduit en anglais.

Imprimé en Suisse

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

CP 134

1033 Cheseaux

Suisse

T +41 21 732 01 01

F +41 21 732 01 00

info@nagra.com

www.nagra.com