

# **GROUPE KUDELSKI RAPPORT ANNUEL 2009**

# POINTS FORTS

## 1

---

**MIGRATION AU MODÈLE SERVICE ACHEVÉE, ASSURANT UNE BASE DE REVENUS RÉCURRENTS STABLE AU GROUPE**

## 2

---

**DÉPLOIEMENTS MASSIFS SUR LES MARCHÉS DE LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE TERRESTRE**

## 3

---

**NOUVEAUX CONTRATS CLÉS DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS ET POUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES**

## 4

---

**INTÉGRATION D'OPENTV EN COURS**

## 5

---

**NOUVELLES ACQUISITIONS (MEDIALIVE ET MEDIOH!) RENFORÇANT LES COMPÉTENCES DU GROUPE TANT AU NIVEAU DE SON COEUR DE MÉTIER (PROTECTION DE CONTENUS) QUE DES NOUVELLES SOLUTIONS DE TV 2.0.**

## 6

---

**AMÉLIORATION DE LA STRUCTURE DES COÛTS GRÂCE À UNE MEILLEURE RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES SITES DANS LE MONDE**

## 7

---

**RENFORCEMENT DU POSITIONNEMENT DE NAGRA PUBLIC ACCESS, PARTICULIÈREMENT DANS LE SEGMENT DES AÉROPORTS**

# CHIFFRES CLÉS

## SOLIDE PERFORMANCE EN 2009

Ayant achevé la migration de ses principaux grands comptes vers le mode service durant le premier semestre 2009, le Groupe Kudelski a enregistré une amélioration de la marche de ses affaires durant le second semestre, conduisant ainsi à une progression du chiffre d'affaires de l'exercice et une amélioration significative de la rentabilité par rapport à l'année 2008. Le total du chiffre d'affaires et des autres produits d'exploitation a augmenté de 2,3%, atteignant CHF 1060,8 millions en 2009, en dépit de l'impact négatif de l'affaiblissement de l'euro. A taux de change constant, le Groupe a réalisé une progression de 4,7% de son chiffre d'affaires.

La marge opérationnelle avant amortissements et pertes de valeur (OIBDA) s'est élevée à CHF 137,8 millions et le bénéfice opérationnel à CHF 73,3 millions pour l'ensemble de l'exercice (contre CHF 18,5 millions en 2008). Le Groupe récolte ainsi les fruits de la migration massive de cartes vers le mode service qui, associée à un contrôle rigoureux des coûts, a permis une nette amélioration de la rentabilité en comparaison à l'année précédente.

Une répartition géographique mieux équilibrée du Groupe, avec un développement rapide des activités de R&D en Chine, a porté ses premiers fruits sur le plan économique en 2009. Globalement, le Groupe a généré un résultat net de CHF 51,1 millions, représentant une hausse de CHF 58,1 millions par rapport à l'année précédente. En 2009, le Groupe a généré un cash-flow opérationnel de CHF 135,2 millions, représentant une hausse de CHF 142,6 millions par rapport à 2008.

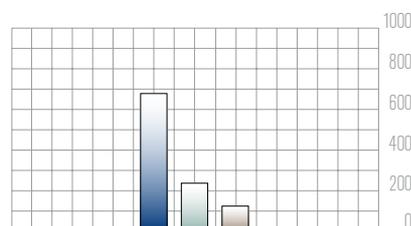
## CHIFFRES CLÉS 2009

En million CHF	2009	2008	Variation %
Chiffre d'affaires	1052.3	1 027.5	2.4%
Autres Produits d'Exploitation	8.4	9.5	-10.7%
<b>Total C.A. &amp; A.P.E</b>	<b>1060.8</b>	<b>1037.0</b>	<b>2.3%</b>
OIBDA <sup>1)</sup>	137.8	92.2	49.5%
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>73.3</b>	<b>18.5</b>	<b>296.5%</b>
<b>Résultat net</b>	<b>51.1</b>	<b>-7.0</b>	

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

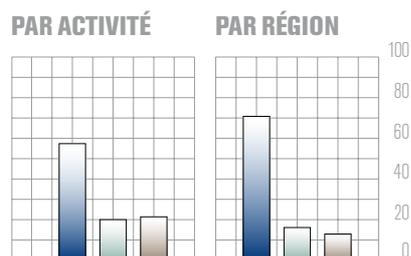
## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR

En CHF '000	2009
TV numérique	685 035
Accès public	236 592
Middleware/publicité	130 716
<b>Total</b>	<b>1 052 343</b>



## RÉPARTITION DES COLLABORATEURS

TV numérique*	58%	Europe	71%
Accès public	20%	Amériques	16%
Middleware/publicité	22%	Asie & Océanie	13%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>



\* Comprend les effectifs Nagra Audio (25 personnes)  
Effectifs du Groupe au 31.12.2009: **2954**

# PROFIL DU GROUPE

---

## LA 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 de faire évoluer de façon proactive leur offre multimédia.

---

## LES SOLUTIONS DE LA DIVISION 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.

---

## L'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

  
SWISS COMPETENCE IN IDENTIFICATION

---

## ACCÈS PUBLIC



---

## AUDIO



# SOMMAIRE

---

<b>01</b>	<b>MESSAGE AUX ACTIONNAIRES</b>	<b>P. 04</b>
<b>02</b>	<b>REVUE FINANCIÈRE DE L'ANNÉE</b>	<b>P. 12</b>
<b>03</b>	<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>P. 22</b>
<b>04</b>	<b>TÉLÉVISION NUMÉRIQUE</b>	<b>P. 34</b>
<b>05</b>	<b>ACCÈS PUBLIC</b>	<b>P. 50</b>
<b>06</b>	<b>NAGRA AUDIO</b>	<b>P. 58</b>
<b>07</b>	<b>RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2009</b>	<b>P. 66</b>
<b>08</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>P. 90</b>

---

 **TÉLÉVISION NUMÉRIQUE**

 **ACCÈS PUBLIC**

 **NAGRA AUDIO**



**01**

# **MESSAGE AUX ACTIONNAIRES**

---

**GROUPE KUDELSKI**

RAPPORT ANNUEL 2009

**Au-delà de l'évolution favorable des chiffres, l'année 2009 a été caractérisée par la concrétisation de projets stratégiques ayant un important impact à moyen et long terme sur le Groupe**

Pour le Groupe Kudelski, l'année 2009 a été marquée par une claire amélioration de la marche des affaires. Cette évolution est l'aboutissement des initiatives stratégiques lancées depuis la fin 2007. Ainsi, pour l'ensemble de l'exercice 2009, le Groupe Kudelski a réalisé un total des produits et autres produits d'exploitation de CHF 1,061 milliard, un résultat opérationnel de CHF 73,3 millions et un résultat net de CHF 51,1 millions.

Au-delà de l'évolution favorable des chiffres, l'année 2009 a été caractérisée par la concrétisation de projets stratégiques ayant un important impact à moyen et long terme sur le Groupe :

- La conclusion d'un nouvel accord de dix ans avec DISH Network et EchoStar, redéfinissant nos relations avec notre plus important partenaire depuis 15 ans. Ce nouvel accord pose les bases économiques d'une collaboration désormais basée sur le modèle service et offre des opportunités de collaboration étendues couvrant de nouveaux domaines d'activité.
- Le succès de notre OPA sur les parts minoritaires d'OpenTV permettra de redéfinir notre approche de l'interactivité dans la TV numérique. Dans un secteur extrêmement dynamique, un alignement complet entre OpenTV et les activités télévision numérique du Groupe est une étape décisive pour améliorer et accélérer les programmes de développement dans le domaine de l'interactivité.
- La mise en place du centre de R&D à Beijing au cours du deuxième semestre 2009 représente pour le Groupe une étape clé dans la façon d'aborder les marchés émergents. Outre une approche de « natural edge » entre les revenus et les coûts relatifs à ces nouveaux marchés, le Groupe dispose désormais d'une

entité innovante au cœur des économies émergentes.

- La mise en place d'une nouvelle structure de management de la division télévision numérique au début 2009 a permis d'augmenter sensiblement la bande passante du management de cette division. Ceci s'est traduit par une pro-activité accrue, aussi bien en matière commerciale que dans le lancement de nouvelles initiatives stratégiques.

Au-delà des projets stratégiques énumérés ci-dessus, 2009 représente une année charnière pour le Groupe Kudelski. Ces douze derniers mois nous ont permis de nous positionner de façon optimale pour relever les défis futurs. Plus concrètement, plusieurs tendances fortes influencent le marché de la télévision numérique et le Groupe a su se positionner de façon favorable afin de bénéficier pleinement de ces nouvelles opportunités :

- Partenariat renforcé avec nos principaux clients : alors qu'historiquement le Groupe Kudelski répondait aux besoins des opérateurs de TV numérique, il se positionne aujourd'hui comme un partenaire actif et privilégié de ses clients opérateurs. En effet, la mise en œuvre du mode service a favorisé un meilleur alignement des intérêts stratégiques entre le Groupe et ses principaux clients, ce qui a permis d'introduire plusieurs concepts novateurs. En fait, les investissements massifs faits par le Groupe dans le R&D lui donnent une force d'innovation mise au service des opérateurs pour introduire de nouvelles offres à haute valeur ajoutée. Les multiples lancements annoncés ces derniers mois, tels que les widgets TV, les modules CI+ et les décodeurs géo-localisés ne sont que des exemples de telles initiatives.

- Opportunités dans les marchés émergents : un des moteurs de la croissance mondiale de ces prochaines années sera incontestablement les pays émergents. A ce titre, le Groupe Kudelski a investi tout particulièrement dans le développement d'approches spécifiques à ces marchés, aussi bien dans le domaine commercial que technologique. Concrètement, le Groupe Kudelski a connu une forte croissance en Asie et en Amérique latine, grâce à des approches ciblées et adaptées aux réalités économiques de ces régions.
- Nouvelles solutions : un autre axe de croissance du Groupe Kudelski est celui de l'innovation. En complément aux technologies classiques de la télévision numérique, le Groupe a en effet investi massivement dans les nouvelles technologies et les nouvelles solutions. Parmi celles-ci, on notera la TV numérique terrestre (TNT), la TV par Internet, la TV mobile, les modules d'accès de type CAM, les applications de type widgets, les cartes à display. D'autres technologies suivent dans notre « pipeline ». Le point commun des ces innovations est le fait qu'elles répondent à de nouveaux besoins qui sont liés aux modes de vie des consommateurs ou même les modifient.

Un des défis majeurs du Groupe Kudelski est de trouver un équilibre entre rentabilité à court terme et positionnement optimal pour assurer croissance et rentabilité dans le futur. Grâce à la transformation exécutée durant ces deux dernières années, le Groupe Kudelski a réussi, au prix d'un passage difficile, à bien se positionner. Il dispose désormais à la fois d'une base de revenus récurrents, stables et à haute valeur ajoutée, d'un positionnement excellent dans les marchés émergents et d'une force d'innovation permettant d'assurer

une future croissance dans des segments à haute valeur ajoutée.

Parallèlement à la dynamique retrouvée dans le secteur de la télévision numérique, le Groupe a continué de développer ses activités dans le secteur de l'accès public. Malgré la sensibilité de ce marché aux cycles économiques, la division Public Access a su démontrer sa solidité. Elle se positionne particulièrement bien pour la future reprise économique, ce d'autant plus qu'elle a continué, dans une période difficile, à investir et à innover.

Les résultats enregistrés en 2009 et les bonnes perspectives pour l'année 2010 et au-delà confirment le potentiel de développement du Groupe à moyen et long terme. Dans cette perspective, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de Kudelski SA la distribution d'un dividende de CHF 0.30 par action au porteur et de CHF 0.03 par action nominative.

Au nom du conseil d'administration, je tiens à remercier nos clients, nos équipes et nos actionnaires pour leur confiance qui non seulement nous a permis de mener à bien la transformation du Groupe Kudelski durant ces deux dernières années, mais aussi de récolter aujourd'hui les premiers fruits de la nouvelle dynamique du Groupe.

**ANDRÉ KUDELSKI**

**ANDRÉ KUDELSKI**  
PRÉSIDENT ET ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DU GROUPE KUDELSKI





# LUESENER ALM SUD TYROL 17H00

**GROUPE KUDELSKI**  
RAPPORT ANNUEL 2009





**02**

# **REVUE FINANCIÈRE DE L'ANNÉE**

---

**GROUPE KUDELSKI**  
RAPPORT ANNUEL 2009

# **Le Groupe continue à miser fortement sur l'innovation en lançant de nouvelles lignes de solutions**

**Ayant achevé la migration de ses principaux grands comptes vers le mode service durant le premier semestre 2009, le Groupe Kudelski a enregistré une amélioration de la marche de ses affaires durant le second semestre, conduisant ainsi à une progression du chiffre d'affaires de l'ensemble de l'exercice et une amélioration significative de la rentabilité par rapport à l'année 2008.**

**Le total du chiffre d'affaires et des autres produits d'exploitation a augmenté de 2,3%, atteignant CHF 1060,8 millions en 2009, en dépit de l'impact négatif de l'affaiblissement de l'euro. A taux de change constant, le Groupe a réalisé une progression de 4,7% de son chiffre d'affaires. Les marchés d'Amérique du Nord et d'Europe ont bien résisté, malgré une conjoncture économique difficile. Les marchés émergents, dont l'Asie, l'Amérique latine et l'Afrique, ont quant à eux généré une forte croissance dans tous les segments du Groupe.**

## UNE DYNAMIQUE ET DES PERSPECTIVES POSITIVES

### Des résultats 2009 solides

La rentabilité s'est redressée au second semestre, avec une marge opérationnelle avant amortissements et pertes de valeur (OIBDA) de CHF 137,8 millions et un bénéfice opérationnel de CHF 73,3 millions pour l'ensemble de l'exercice (contre CHF 18,5 millions en 2008). Au second semestre 2009, le Groupe a réalisé un OIBDA de CHF 102,2 millions, soit un chiffre record dans l'histoire de Kudelski. Le Groupe récolte ainsi les fruits de la migration massive de cartes vers le mode service qui, associée à un contrôle rigoureux des coûts, a permis une nette amélioration de la rentabilité en comparaison à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires net du Groupe a augmenté de 2,4% pour atteindre CHF 1052,3 millions. A taux de change constant, cela représente une hausse de 4,7%.

La marge sur coût des marchandises (un élément pro forma non-IFRS) a augmenté de CHF 42,8 millions pour atteindre CHF 739,3 millions. Par rapport au chiffre d'affaires total, cela représente une hausse de 2,5 points de pourcentage comparé à 2008 pour atteindre 69,7% en 2009. En dehors de cet effet, la marge sur coût des marchandises a dépassé 70% aussi bien en 2008 qu'en 2009.

Les charges de personnel ont augmenté de CHF 14,7 millions par rapport à 2008, soit une hausse de 4,1%, s'établissant à CHF 373,8 millions. Cependant, les coûts moyens par collaborateur ont baissé en 2009 en raison de la mise en place accélérée de l'entité opérationnelle chinoise du Groupe. A fin 2009, celui-ci disposait de 257 collaborateurs en Chine.

Les autres charges d'exploitation sont en baisse de CHF 17,5 millions par rapport à l'année précédente. Des frais non-récurrents de CHF 28 millions relatifs au remplacement de cartes de trois opérateurs ont été comptabilisés en 2008. Si l'on exclut ces coûts non-récurrents, les autres charges d'exploitation du Groupe, provenant principalement de frais de R&D plus élevés, ont augmenté de CHF 10,5 millions. Les coûts totaux de R&D pour l'année ont augmenté de CHF 15,2 millions pour atteindre CHF 236,7 millions, représentant 22,5% du chiffre d'affaires total du Groupe.

Le bénéfice opérationnel avant amortissements et pertes de valeur du Groupe se monte à CHF 137,8 millions, représentant une hausse de CHF 45,7 millions par rapport à l'année précédente. Les amortissements, pertes de valeur et impôts sont inférieurs de CHF 9,1 millions par rapport à 2008, principalement en raison d'une réduction des pertes de valeur de CHF 6,8 millions. Il en résulte un bénéfice opérationnel de CHF 73,3 millions pour l'ensemble de l'exercice, contre CHF 18,5 millions en 2008.

Les charges d'intérêts de CHF 14,4 millions comprennent les coûts des intérêts relatifs à l'emprunt convertible. Les charges d'impôts sur le bénéfice de CHF 9,4 millions reflètent la structure fiscale optimisée du Groupe. Globalement, le Groupe a généré un bénéfice net de CHF 51,1 millions pour l'ensemble de l'exercice. Cela représente une hausse de CHF 58,1 millions par rapport à l'année précédente qui affichait une perte de CHF 7 millions.

**Télévision numérique : persistance de la tendance positive**

Les résultats 2008 avaient été affectés par la livraison de 25 millions de cartes de remplacement chez les clients ayant migré au mode service. Durant le premier semestre 2009, le Groupe a terminé la migration en livrant encore 6 millions de cartes de ce type.

En 2009, le Groupe a commencé à bénéficier des revenus des cartes en mode service perçus à la fois à la livraison et mensuellement. Il en est résulté une amélioration notable de la rentabilité du segment TV numérique.

Les revenus du segment TV numérique pour l'ensemble de l'exercice sont en hausse de 3,6%, ou 5,9% à taux de change constant, atteignant CHF 685 millions. Les ventes en TV numérique ont été particulièrement soutenues durant le second semestre, affichant une augmentation de 27,3% par rapport au premier semestre. L'effet mentionné précédemment provenant de l'intégration des revenus liés à EchoStar affecte la comparaison entre les revenus Télévision numérique des exercices 2008 et 2009. A titre indicatif de la croissance structurelle du segment TV numérique, le taux de croissance moyen entre 2007 et 2009 est de 9,3%, soit 15,8% à taux de change constant.

En Europe, le secteur TV numérique s'est montré très résistant en 2009, générant CHF 375 millions de chiffre d'affaires, soit une hausse de 2,8% par rapport à l'année précédente à taux de change constant. Cela fait suite à une forte croissance durant l'exercice 2008 au cours duquel le chiffre d'affaires a augmenté de 24,8% en monnaie locale. Au deuxième semestre, les ventes en Europe ont été particulièrement bonnes, avec une hausse de 23,2% du chiffre d'affaires par rapport au premier semestre. Les opérateurs de télévision

numérique terrestre ont à nouveau fortement contribué aux résultats européens. En plus du développement continu de Mediaset, la nouvelle plateforme Abertis lancée récemment en Espagne a généré la plus forte hausse de revenus parmi tous les clients de TV numérique du Groupe.

Dans les Amériques, le secteur TV numérique a continué sur sa bonne dynamique en 2009, notamment grâce à l'extension continue de la base de clients générant un fort volume d'affaires pour le Groupe. Outre les relations de longue date avec les opérateurs satellite nord américains DISH Network et Bell, les clients du Groupe en TV numérique comprennent un nombre croissant d'opérateurs d'Amérique latine tels que Embratel, Net, OiTV, Telefonica et TV Azteca qui contribuent de manière significative aux revenus du segment TV numérique.

Les revenus réalisés en Amérique du Nord se sont améliorés sur le plan qualitatif par rapport à l'année précédente ainsi que durant le second semestre par rapport à la première moitié de l'année. La répartition des revenus provenant d'EchoStar est en effet plus favorable grâce aux cartes en mode service qui génèrent une marge supérieure.

En Asie, les ventes en TV numérique sont en forte progression au second semestre, avec une croissance de plus de 50% par rapport au premier semestre. Pour l'ensemble de l'exercice, les ventes dans cette région ont augmenté de 10,6%. La récente décision prise par SkyLife, l'un des principaux opérateurs satellite d'Asie, de remplacer son système d'accès conditionnel précédent par une solution du Groupe Kudelski, est encore un exemple de l'expansion réussie du Groupe en Asie. Le bénéfice opérationnel du segment TV numérique est passé de CHF 7,3 millions

en 2008 à CHF 67,5 millions en 2009, suite à la finalisation de la transition au mode service durant le premier semestre 2009.

### **Marché de la TV numérique – un puissant moteur de croissance**

La numérisation des réseaux de transmission représente un puissant moteur de croissance de l'industrie de la TV numérique. Qu'il s'agisse des pays industrialisés ou des marchés émergents, on continue d'observer une forte extension des réseaux numériques. Dans les pays industrialisés, la modernisation des réseaux câblés, l'arrêt des diffusions analogiques pour les réseaux terrestres ainsi que l'émergence des réseaux hybrides, des solutions multi-réseaux et des offres de télévision numérique par satellite contribuent à faire évoluer la télévision numérique vers un véritable marché de masse. Dans les pays émergents, l'arrivée de nouveaux opérateurs et le fait qu'une part grandissante de la population dispose d'un pouvoir d'achat suffisant pour l'acquisition de contenus payants créent une dynamique susceptible de contribuer à la croissance continue du Groupe au cours des prochaines années.

Par ailleurs, le Groupe continue à miser fortement sur l'innovation en lançant de nouvelles lignes de solutions. On peut notamment citer les modules « Common Interface » et les solutions de protection de contenu pour la TV mobile qui contribuent de manière significative aux revenus 2009, ainsi que d'autres produits tels que les semi-conducteurs d'Abilis, les cartes à « display » sécurisées de NagralD ou la plateforme de création et de publication de widgets Nagravisio, qui devraient contribuer de façon significative au chiffre d'affaires du segment TV numérique dès cette année (2010).

### **Résistance de l'Accès public**

Malgré les effets de la crise économique

qui ont affecté le marché cible de ce secteur, le segment Accès Public réalise de bons résultats. La hausse de 2,2% du chiffre d'affaires à taux de change constant résulte principalement des ventes en Europe, qui ont augmenté de 3,6% en monnaie constante, et des ventes dans les régions Asie/Pacifique et Afrique qui affichent une hausse de 0,9% en monnaie constante. Cette région a connu une accélération au second semestre avec des revenus trois fois plus élevés que durant le premier semestre. La Coupe du Monde de Football en Afrique du Sud a notamment contribué à cette croissance. L'Accès public a réalisé un bénéfice opérationnel de CHF 16,8 millions en 2009, soit une marge opérationnelle de 7,1%. Une efficacité renforcée grâce à des améliorations opérationnelles et une maîtrise des coûts ont permis de maintenir un bon niveau de rentabilité sur un marché difficile.

### **Stabilité du segment Middleware et publicité**

Le segment Middleware et publicité est principalement représenté par OpenTV. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires en hausse grâce à la bonne performance des régions Asie/Pacifique et Afrique. Les revenus combinés de ces régions se montent à CHF 50,4 millions en 2009, soit une hausse de 20,6% à taux de change constant par rapport à l'année dernière. Ces deux régions sont actuellement celles qui contribuent le plus au chiffre d'affaires du segment ; elles ont permis de compenser la baisse conjoncturelle des revenus provenant d'Amérique et d'Europe.

En 2009, le bénéfice opérationnel du segment Middleware et publicité a augmenté de CHF 0,3 million pour atteindre CHF 10,5 millions.

### **Acquisition presque finalisée d'OpenTV**

L'offre publique d'achat lancée par Kudelski en vue de l'acquisition

de la totalité des actions d'OpenTV non détenues par Kudelski s'est terminée le 25 novembre 2009. A cette date et avec l'acquisition des actions apportées dans le cadre de l'OPA, Kudelski est parvenu à augmenter sa participation dans OpenTV à 88,5% et sa part des droits de vote à 96,1%. Le 24 février 2010, OpenTV a annoncé qu'elle allait récupérer par remboursement l'ensemble de ses actions restantes non détenues par Kudelski. Kudelski estime pouvoir réaliser un retrait des actions minoritaires restantes en mars 2010 et sortir ensuite OpenTV de la bourse. L'acquisition complète d'OpenTV permettra d'aligner les lignes de produits middleware avec les développements technologiques globaux du Groupe et ainsi d'offrir aux clients des solutions encore plus performantes. Après la clôture de la transaction, Kudelski pourra réaliser une intégration optimale des structures et des lignes de produits Nagravisio et OpenTV. Kudelski sera alors en mesure de déployer la suite complète de solutions du Groupe, tout en maintenant son approche modulaire permettant aux clients d'implémenter simultanément des composants de son portefeuille de solutions et des produits de fournisseurs tiers. Kudelski prévoit d'augmenter encore ses investissements en R&D dans le domaine du middleware afin d'accélérer le développement et l'évolution du portefeuille de produits d'OpenTV.

### **Bilan et flux de trésorerie**

Les actifs financiers et autres actifs immobilisés ont progressé de CHF 33,8 millions en 2009. A la signature d'un nouveau contrat de dix ans intervenue en décembre 2009, le Groupe a accordé à EchoStar une contribution financière, compensée avec des créances. De ce fait, les coûts de contrat différés ont augmenté de CHF 50,3 millions. Les actifs financiers et autres actifs immobilisés comprennent par ailleurs CHF 10,2 millions de liquidités investies dans des instruments de dette.

Les charges liées au remplacement de cartes à puce en mode service n'ayant pas été significatives en 2009, les immobilisations corporelles ont baissé de CHF 19,7 millions depuis fin 2008.

Le Groupe a réduit ses stocks de CHF 15,1 millions, sachant qu'à fin 2008 ceux-ci comprenaient les cartes de remplacement livrées à EchoStar début 2009. Par ailleurs, les créances de clients ont diminué de CHF 61,9 millions et les montants échus de CHF 98,5 millions par rapport à 2008.

Les autres actifs circulants ont progressé de CHF 31,8 millions, principalement en raison de la comptabilisation sous cette rubrique d'un prêt de CHF 26,5 millions à Ticketcorner, enregistré auparavant en tant qu'actif à long terme. Ayant vendu en février 2010 sa participation de 28% dans le capital de la société, le Groupe s'attend à un remboursement de ce prêt durant le premier trimestre 2010.

Les liquidités ont diminué de CHF 37,7 millions en 2009, pour s'établir à CHF 210,1 millions à la fin de l'exercice, alors que les titres en portefeuille disponibles à la vente ont marqué une hausse de CHF 38,3 millions sur la même période. Le montant cumulé des liquidités et des titres en portefeuille disponibles à la vente a par conséquent enregistré une progression de CHF 0,6 million sur l'année écoulée.

Le total des fonds étrangers à long terme et le total des fonds étrangers à court terme ont augmenté respectivement de CHF 25,1 millions et de CHF 35,7 millions, principalement en raison des prêts bancaires destinés au financement de l'acquisition d'OpenTV.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont été importants en 2009 ; ils se sont établis à

CHF 135,2 millions, soit une progression de CHF 142,6 millions par rapport à 2008. Le Groupe a consacré CHF 224,2 millions à des activités d'investissement, dont CHF 132,2 millions pour l'acquisition de filiales (principalement OpenTV) et CHF 41,5 millions d'investissements nets dans des actifs financiers. Déduction faite de ces deux éléments, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles du Groupe se sont élevées à CHF 50,5 millions.

#### **De bonnes perspectives pour 2010**

En 2010, le segment TV numérique devrait récolter pleinement les bénéfices de la migration au mode service. La forte dynamique de ce segment au cours des dernières années devrait se poursuivre. La contribution des nouvelles lignes de produits au chiffre d'affaires sera l'un des moteurs de croissance du Groupe. L'amélioration de la rentabilité devrait se poursuivre en 2010, avec une marge opérationnelle qui continuera à augmenter par rapport au second semestre 2009.

La nature cyclique de l'activité Accès public conduit le Groupe à adopter une vision conservatrice pour l'année 2010. Le Groupe vise un chiffre d'affaires et une marge opérationnelle globalement en ligne avec 2009.

Enfin, OpenTV sera entièrement intégrée en 2010. Les charges d'intégration ainsi que les investissements additionnels en R&D destinés à accélérer le déploiement de solutions middleware de prochaine génération sont susceptibles d'affaiblir la rentabilité. Toutefois, le Groupe prévoit un résultat opérationnel 2010 positif pour ce segment.





# NEW YORK

## 08H11

GRUPE KUDELSKI  
RAPPORT ANNUEL 2009



### Travel Wizard



Africa  
2 videos



Alaska  
4 videos



Asia  
5 videos



Australia  
2 videos



Canada  
4 videos

1 of 5





**03**

# **ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

---

**GROUPE KUDELSKI**

RAPPORT ANNUEL 2009

**Il s'agit aujourd'hui  
d'élaborer des solutions  
complètes pour gérer,  
organiser, mettre en  
valeur, commercialiser  
et sécuriser des contenus  
numériques**

**Ce qui relevait encore récemment du rêve appartient désormais à l'environnement quotidien. Les différents mondes numériques se sont interconnectés. Téléviseurs, ordinateurs, téléphones portables et autres terminaux mobiles permettent d'échanger indifféremment des contenus d'un appareil à l'autre en empruntant toutes les formes actuelles de réseaux satellitaires, terrestres, câblés, Internet, mobiles. Il en résulte une formidable fertilisation croisée : tous ces médias s'influencent et se dynamisent mutuellement, donnant naissance à de nouveaux modes de consommation. Cette évolution élargit rapidement le champ d'activités du Groupe Kudelski.**

## UN RÔLE EN PLEINE MUTATION

En vingt ans, le Groupe Kudelski s'est fortement développé, avec un chiffre d'affaires qui a passé de quelques dizaines de millions à un milliard de francs suisses et qui continue de croître de manière soutenue.

Le cœur du métier a fortement évolué avec un domaine de compétence qui occupe désormais un horizon beaucoup plus vaste. Au départ, l'activité du Groupe Kudelski consistait essentiellement à concevoir pour les opérateurs de télévision à péage des systèmes pour contrôler l'accès de leurs abonnés à des programmes diffusés linéairement. Aujourd'hui, il s'agit d'élaborer des infrastructures complètes et universellement compatibles pour gérer, organiser, mettre en valeur, commercialiser et sécuriser des contenus numériques de toute nature, que ceux-ci soient diffusés linéairement ou à la demande et qu'ils empruntent un ou plusieurs réseaux à la fois.

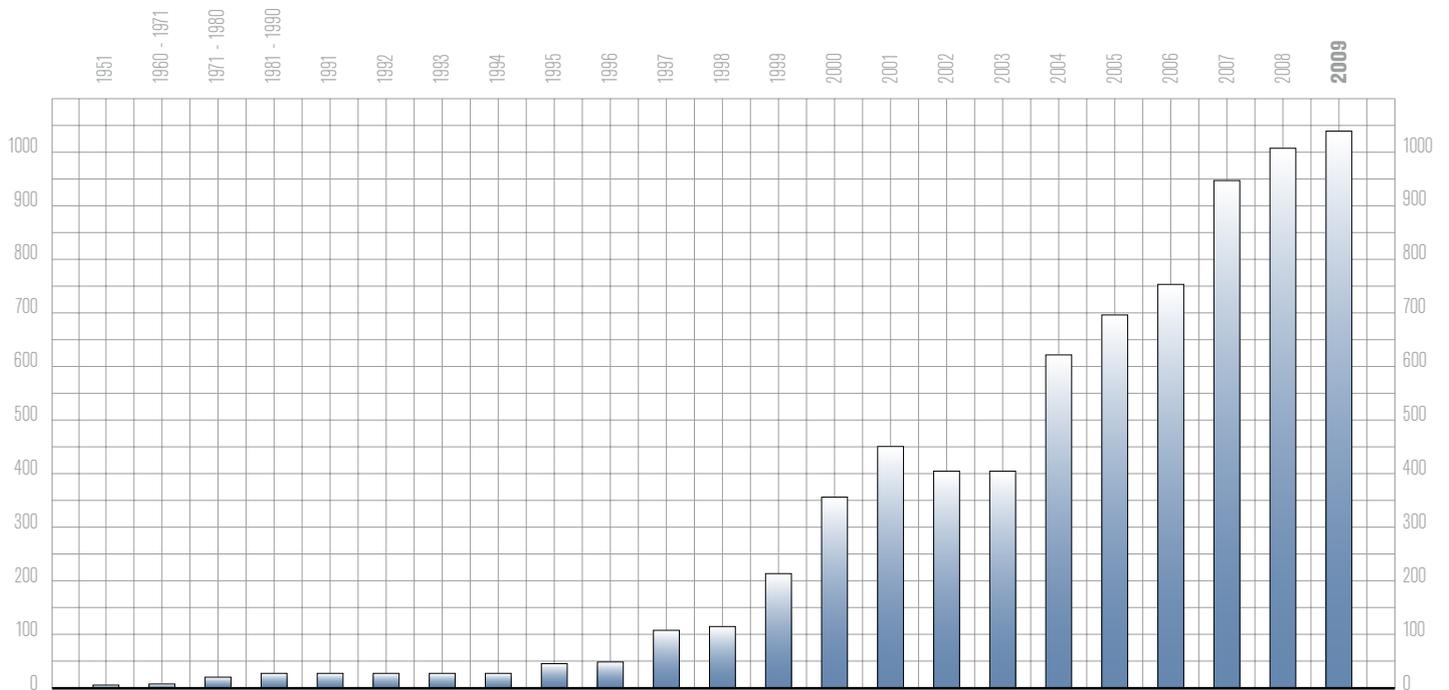
Non seulement la maîtrise du Groupe Kudelski s'est étendue à tous les maillons de la chaîne de valeur mais la clientèle s'est aussi diversifiée. Les solutions développées par l'entreprise intéressent à la fois les exploitants historiques de réseaux câblés et satellitaires et les nouveaux venus dans le domaine, tels que les opérateurs Internet et télécoms.

La fonction du Groupe Kudelski dans le marché s'est sensiblement modifiée. Allant au-delà d'un rôle purement technique, l'entreprise s'est muée en partenaire proactif dont l'objectif premier est d'accroître les affaires de ses clients. Mis dans cette perspective, son savoir-faire technologique et sa capacité d'innovation prennent tout leur sens et tout leur poids, constituant un puissant moteur de développement pour l'industrie dans son entier.

Ramenées à l'échelle du Groupe, ces évolutions se traduisent à la fois par une augmentation significative du volume des affaires et une amélioration constante des parts de marché.

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE KUDELSKI

Total en CHF'000 000



---

## TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

### **Des choix stratégiques déterminants**

Le Groupe Kudelski a identifié très tôt la révolution qui allait naître de la convergence numérique et s'y est préparé de longue date en adoptant une stratégie axée sur le moyen et le long terme. La démarche repose sur plusieurs piliers qui, patiemment mis en place, ont conféré à l'entreprise toute l'assise dont elle bénéficie aujourd'hui.

#### **1. Le leadership**

Dès son entrée dans le monde de la télévision numérique, le Groupe Kudelski s'est établi comme un leader mondial dans son domaine. L'entreprise a saisi d'emblée l'importance de ce positionnement dans une industrie entamant son expansion, au moment où les cartes s'apprêtaient à être redistribuées entre les différents acteurs. Elle a pu se mettre en situation privilégiée pour saisir les opportunités qui se créent dans le marché et pour contribuer activement aux évolutions par ses innovations commerciales et technologiques.

Cette position de leadership oriente également l'ensemble des décisions stratégiques du Groupe Kudelski sur le plan opérationnel : politique de produits, organisation et management, stratégie de développement et d'investissement ainsi que gestion des ressources industrielles, humaines et financières.

#### **2. Une offre couvrant l'ensemble de l'écosystème**

La complexification des enjeux et des infrastructures induite par la convergence crée, de manière prévisible, de nouveaux besoins chez les opérateurs. En particulier celui de pouvoir s'appuyer sur des partenaires capables d'apporter des solutions technologiques globales, aisées

à mettre en œuvre et avantageuses dans leur exploitation.

Depuis des années, le Groupe Kudelski oriente son développement dans ce sens. Il propose aujourd'hui des suites de solutions intégrées et homogènes, dites « end-to-end », qui couvrent l'ensemble des facettes de l'écosystème de la télévision numérique : sécurité, gestion des contenus, des applications et de l'interactivité. Ces solutions permettent d'élaborer des plateformes complètes, livrées clé en main, à partir desquelles les opérateurs peuvent offrir à leurs abonnés le meilleur de ce qu'apporte la technologie actuelle tout en créant un maximum de valeur.

#### **3. Des solutions en architecture ouverte « convergence-ready »**

Le Groupe Kudelski en a fait une philosophie de base : ses plateformes se conçoivent en architecture ouverte, ce qui signifie qu'elles peuvent intégrer et exploiter des technologies provenant de fournisseurs différents.

Cette approche constituait déjà un atout pour la télévision numérique conventionnelle car les opérateurs appréciaient grandement la liberté de manœuvre que cela leur octroyait dans la conception et le déploiement de leurs infrastructures. Elle devient un différentiateur stratégique majeur dans le monde de la convergence qui doit réunir et harmoniser des technologies d'origines très diverses, pour aboutir à des plateformes multi-contenus et multi-réseaux.

L'ouverture dont bénéficient les solutions Kudelski s'est par exemple montrée déterminante dans le rôle précurseur joué par le Groupe dans le secteur de la télévision sur

# L'innovation est au cœur de la dynamique du Groupe Kudelski. L'entreprise y consacre des ressources importantes, avec plus d'un milliard de francs suisses investis dans les activités de recherche et de développement sur ces cinq dernières années

téléphone mobile. La transposition du savoir-faire et des solutions vers ce nouvel univers a permis de réduire le « time-to-market », de limiter les coûts et de prendre le leadership mondial dans ce secteur.

#### **4. Des investissements majeurs pour l'innovation**

L'innovation, qu'elle soit au niveau du business model ou technologique, est au cœur de la dynamique du Groupe Kudelski. L'entreprise y consacre des ressources importantes, avec plus d'un milliard de francs suisses investis dans les activités de recherche et de développement sur ces cinq dernières années. Cette politique a démontré sa pertinence sur la durée. Elle consolide année après année la position concurrentielle du Groupe. Celui-ci dispose d'un éventail de solutions et de services toujours plus complets qui, par leur qualité et leur avance technologique, s'imposent souvent comme références dans le marché.

L'innovation est aussi le moyen par lequel le Groupe dresse le rempart le plus efficace autour de ses solutions de sécurisation. La convergence apporte non seulement de nombreuses nouveautés, mais elle multiplie dans le même temps les formes de menaces. En créant des ponts entre les différents mondes numériques, elle ouvre autant de voies à de nouveaux schémas d'attaques, augmentant les risques d'un piratage toujours plus sophistiqué. La dernière génération de solutions de sécurité du Groupe Kudelski apporte une réponse adaptée aux problèmes liés à cette évolution. Elle introduit des dispositifs de sécurisation logiciels et matériels différenciés et modulés en fonction des contextes d'utilisation et des types d'appareils à protéger. Ces dispositifs sont considérés par bien

des spécialistes comme les plus robustes jamais conçus.

L'ouverture en 2009 à Beijing (Chine) d'un centre R&D traduit la volonté du Groupe Kudelski d'accroître sa capacité d'innovation, de manière à coller au plus près aux attentes des marchés émergents en général et de la Chine en particulier. Les moyens supplémentaires de recherche dont l'entreprise se dote permettront d'accompagner plus efficacement la forte croissance que continueront de connaître ces marchés.

#### **5. Un business model reposant sur la convergence d'intérêts**

Le processus qui s'est achevé en 2009 a constitué pour l'entreprise l'un des plus importants chantiers stratégiques de son histoire. Depuis de nombreuses années, le Groupe Kudelski a en effet introduit progressivement un nouveau business model pour ses principaux clients, passant d'un mode vente à un mode service.

Dans le nouveau mode, les opérateurs acquièrent une solution globale moyennant une redevance annuelle ou mensuelle déterminée en fonction du nombre de cartes à puce/modules actifs installés chez leurs abonnés. Ils réduisent ainsi fortement les besoins en capitaux requis par la mise en place d'une plateforme de pay-TV. Ils bénéficient en outre d'un support technique pour toute la durée de vie de ces équipements : la maintenance et les remplacements périodiques de cartes à puce/modules actifs sont à la charge du Groupe Kudelski.

Le mode service comporte également ses avantages pour le Groupe Kudelski. Il rend l'entreprise moins dépendante de la vente ponctuelle de nouvelles installations.

Le système de redevances génère un flux de revenus régulier et beaucoup plus stable, moins soumis aux variations des marchés et aux fluctuations conjoncturelles. Il permet également d'optimiser la gestion des taux de change.

Pendant toutes les années où elle a été conduite et jusqu'au terme de l'exercice 2009, la transition d'un mode à l'autre a transitoirement pesé sur les comptes de l'entreprise car elle a requis des investissements importants et péjoré dans l'intervalle une part des revenus. Désormais en place, le nouveau modèle commence à pleinement déployer ses effets positifs sur la profitabilité du Groupe. La dynamique et l'équilibre qu'il instaure entre partenaires lui valent également d'être apprécié des opérateurs, avec lesquels les liens se trouvent renforcés grâce aux intérêts que chacun trouve dans ce modèle.

## 6. Une présence globale

Le rôle pionnier joué par le Groupe Kudelski à la naissance des premiers marchés de la télévision numérique à péage lui a conféré un savoir-faire et une position historique privilégiée dont l'entreprise a su profiter pour accompagner l'essor progressif de cette technologie à travers le monde et conquérir les marchés émergents.

La position de l'entreprise est aujourd'hui très solide dans les grands pays d'Europe occidentale et en Amérique du Nord, dont les marchés sont arrivés à maturité. Le Groupe enregistre des succès importants dans toutes les autres zones économiques au fur et à mesure que la télévision numérique gagne en importance, comme en Asie en général et en Chine en particulier, en Europe de l'Est et en Amérique du Sud. L'ensemble de ces marchés, dont

certains concentrent les plus fortes populations de la planète, représentent pour le Groupe Kudelski un potentiel de développement de très grande envergure, et ce d'autant plus que les nouveaux venus à la télévision numérique sont souvent ceux qui apprécient le plus les dernières sophistications apportées par l'évolution technologique.

### Nouvel horizon : la télévision numérique 2.0

L'appellation Web 2.0 sert à évoquer la seconde génération de l'Internet qui donne une large place aux réseaux sociaux et aux applications permettant à chaque utilisateur de personnaliser à sa manière son environnement virtuel, selon son propre profil. Les acteurs du secteur de la télévision numérique parlent quant à eux de TV 2.0 pour évoquer le nouveau cap que s'apprête à franchir ce média.

Equipés d'une connexion Internet, les nouveaux téléviseurs permettent la mise en œuvre d'une multitude de services innovants combinant les avantages du web avec ceux de la télévision, dans le confort du salon.

L'arrivée sur les écrans TV de contenus issus du web, de micro-applications « widgets », des réseaux sociaux et d'une foule de fonctionnalités permettant de personnaliser l'environnement TV de manière conviviale, est en passe de modifier en profondeur les comportements des utilisateurs et la manière dont sont consommés les contenus. Anticipant les tendances, le Groupe Kudelski a lancé en 2009 une plateforme widgets déjà déployée par plusieurs opérateurs.

La publicité s'apprête aussi à subir une révolution radicale. Comme dans le monde d'Internet, on se dirige vers des formes de messages plus personnalisés, plus interactifs et davantage liés à des notions de contexte, de comportement

et de profils sociaux-géographiques. Autre avantage de cette forme de publicité : l'efficacité en sera beaucoup mieux mesurable. Pour les opérateurs, ces prochaines évolutions arrivent à point nommé pour redynamiser leurs revenus publicitaires, dont une part croissante s'est déplacée vers Internet. Il s'agit donc d'un enjeu économique de première importance.

Un nouvel horizon s'ouvre pour l'industrie de la télévision numérique et de multiples opportunités se profilent. Le Groupe Kudelski s'est positionné dans le but de répondre aux besoins présents et futurs des opérateurs et les accompagner dans ces évolutions porteuses d'un fort potentiel.

# La gestion coordonnée d'un réseau multi-sites d'installations représente l'une des nombreuses activités de service que la division Accès Public a développées pour mieux satisfaire ses clients

---

## ACCÈS PUBLIC

### **Le deuxième grand pilier du Groupe Kudelski**

Les technologies de sécurité développées par le Groupe Kudelski ne s'arrêtent pas aux frontières de la télévision numérique et couvrent aussi d'autres champs d'applications, dans des domaines où il s'agit de contrôler l'accès des personnes et des véhicules à des installations et des sites. Regroupées sous la holding Nagra Public Access, ces activités représentent environ 22% des revenus du Groupe.

Nagra Public Access élabore des solutions complètes – logicielles et matérielles – pour la gestion de l'accès à des remontées mécaniques, des parkings, des stades, des parcs d'attraction ou des sites tels que les hôpitaux, les entreprises ou les campus universitaires. Le Groupe Kudelski suit dans le domaine de l'accès public une démarche stratégique comparable à celle de la télévision numérique. Ses principaux axes de développement dans ce secteur sont les suivants:

#### **1. Ajouter de la valeur par l'innovation et le service**

Des millions de personnes à travers le monde franchissent divers systèmes de contrôle Nagra Public Access avec un maximum de confort et de simplicité. Derrière de tels systèmes se cachent souvent les technologies les plus évoluées.

Nagra Public Access est notamment l'inventeur des installations mains libres pour le ski où l'utilisateur muni d'une carte à puce lisible à distance est libéré des files d'attente. Basé sur la technologie RFID, cette solution trouve aujourd'hui de nombreuses déclinaisons. Les développements menés par le Groupe Kudelski permettent d'autres avancées s'inscri-

vant dans une logique multimédia et multiréseau. Plutôt qu'une carte à puce, l'utilisateur peut par exemple utiliser son téléphone portable pour franchir un portique sécurisé, recharger un abonnement de ski ou de parking et réserver un forfait lui donnant accès à diverses installations d'une région touristique. Il lui est pareillement possible de procéder à ces transactions d'achat ou de réservation via Internet. Ces innovations exercent un effet de levier sur le développement de Nagra Public Access et contribuent aussi à l'évolution de l'industrie. Elles revêtent une importance stratégique non seulement parce qu'elles participent à une amélioration constante de l'expérience vécue au quotidien par le consommateur, mais aussi parce qu'elles induisent des modes de gestion et de commercialisation beaucoup plus performants pour les opérateurs.

Pour tirer parti des nouvelles orientations du marché, Nagra Public Access a ajouté ces dernières années plusieurs facettes à son métier. La division s'est spécialisée dans la réalisation des grandes installations multi-sites – telles que les parkings dans les aéroports ou des groupes de stations de ski fédérées au sein d'une même région – dont le pilotage en réseau s'opère depuis une centrale virtuelle. La gestion coordonnée d'un réseau multi-sites d'installations représente l'une des nombreuses activités de service que la division a développées pour mieux satisfaire ses clients. Les prestations de conseil, de management de projets et de formation prennent une importance grandissante dans un contexte où la capacité des opérateurs à accroître leurs revenus est directement liée à leur maîtrise des technologies nouvelles.

## 2. *Plateforme unifiée et modulaire pour l'ensemble des développements*

Avec la convergence numérique, les solutions d'accès physique évoluent dans un écosystème beaucoup plus vaste et plus diversifié qu'auparavant. Se pose le problème d'intégrer techniquement sur une plateforme commune les différents mondes devenus interdépendants. La division Nagra Public Access s'est focalisée sur le développement d'une plateforme unifiée offrant toute la polyvalence et l'ouverture requises pour configurer des systèmes personnalisés et évolutifs, du plus simple au plus complexe. Le concept de plateforme commune permet de simplifier les développements, d'accélérer la commercialisation et de gérer des applications mixtes (par exemple ski + parking) de manière centralisée.

## 3. *Globalisation continue*

Tout en poursuivant sa croissance sur les marchés où elle est déjà bien établie, Nagra Public Access mène une stratégie très active d'expansion géographique. Grâce à ces efforts, la division se développe de manière de plus en plus intensive en dehors de l'Europe, et plus spécifiquement sur les marchés émergents de l'Amérique du Sud et de l'Asie centrale. En 2009, d'importantes installations ont également été réalisées en Afrique, et plus précisément en Afrique du Sud et en Angola.

De plus en plus diversifiée, cette base contribue à un meilleur équilibre des revenus, moins tributaires des fluctuations ponctuelles pouvant survenir dans une zone économique donnée.

## NAGRA AUDIO

### **Une activité inscrite dans l'ADN de la marque Nagra**

Activité historique du Groupe Kudelski, l'audio représente aujourd'hui une part modeste des revenus de l'entreprise. Mais cette activité inscrite au cœur de l'ADN de la marque Nagra conserve une forte valeur identitaire.

Inventés en 1951, les enregistreurs professionnels Nagra représentent depuis toujours l'ultime de la technologie dans leur domaine. Les appareils de dernière génération perpétuent la tradition d'excellence tout en intégrant les dispositifs les plus évolués en termes de communication multimédia. Ils sont conçus pour s'insérer dans une chaîne de production image/son toujours plus centrée sur l'édition par voie logicielle.

Les enregistreurs Nagra se positionnent comme des outils sans équivalent tant par leurs performances que par leur capacité à remplir des tâches hautement spécialisées avec le plus haut degré d'intégrité sonore. La gamme des appareils actuels permet de couvrir des besoins spécifiques dans des domaines tels les médias, le cinéma, les studios d'enregistrement et les applications de sécurité. Certains modèles destinés aux utilisations discrètes trouvent par exemple place dans un boîtier se confondant avec une carte de crédit.

Depuis 1995, Nagra audio a élargi sa production vers les appareils Hi-Fi haut de gamme destinés aux utilisateurs privés. Cette diversification est judicieuse dans la mesure où près de la moitié des revenus du secteur audio est désormais générée par cette nouvelle activité.

Le catalogue des produits hi-fi se complète d'année en année et les nouveautés sont souvent accueillies avec enthousiasme par le marché. L'intensification des efforts en matière de marketing et de distribution laissent présager une évolution favorable dans les années à venir.



### Breaking News

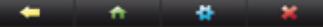
San Diego Zoo confirms a giant panda is pregnant  
1 min ago

Mira Kumar, 23, is the new face of Bollywood  
20 mins ago

Cooper wins British Golf Open after playoff  
24 mins ago

Schumacher made sensational F1 comeback  
24 mins ago

1 of 2



# AÉROPORT DE BEIJING 09H08

GRUPE KUDELSKI  
RAPPORT ANNUUEL 2009





04

# TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

---

**GROUPE KUDELSKI**

RAPPORT ANNUEL 2009

**Avec l'émergence des nouvelles menaces de piratage issues de l'environnement Internet, Nagravision développe de manière encore plus pointue ses technologies de protection de contenu**

**L'année 2009 est un bon cru pour la Division Télévision numérique du Groupe Kudelski. Nouveaux contrats, présence renforcée sur les marchés dans le monde entier, lancement et adoption de nouvelles solutions par les opérateurs, déploiements massifs de ses solutions d'accès conditionnel, de télévision mobile, de widgets, acquisitions, récompenses pour ses innovations, autant d'événements qui montrent le dynamisme de la Division et la motivation de ses équipes, partenaires et clients à maintenir toujours une longueur d'avance.**

### PRÉSENCE RENFORCÉE SUR LES MARCHÉS

De nombreuses nouvelles affaires ont été réalisées par le Groupe durant l'année, lui permettant de renforcer sa présence sur les marchés.

En Europe, de nombreux contrats ont été gagnés dans le domaine de la télévision numérique terrestre (voir plus loin dans ce chapitre).

En Amérique du Nord, l'accord de partenariat à long terme signé par le Groupe Kudelski avec son principal client DISH Network à fin 2009 représente l'un des points forts de ces derniers mois. Portant sur dix ans, le nouvel accord avec Nagravision et NagraStar L.L.C. permet de mieux aligner les intérêts stratégiques de Nagravision avec ceux de DISH Network en optimisant les performances de sécurité des solutions déployées par DISH Network. Il inclut de nouvelles prestations dont une protection étendue du signal destinée à répondre aux menaces de piratage traditionnelles et émergentes ainsi que le déploiement d'une future génération de smart cards. DISH a récemment finalisé la migration de l'ensemble de ses abonnés (plus de 14 millions au 10 décembre 2009) vers une technologie de sécurité de Nagravision de nouvelle génération.

En Amérique du Sud, de nombreuses nouvelles affaires ont été réalisées par le Groupe Kudelski. On peut notamment citer les accords avec DISH Mexico et Hi-tv au Mexique (respectivement NAGRA Media ACCESS et NAGRA Media TNT), Oi Brazil (NAGRA Media DTH) et Embratel au Brésil (NAGRA Media ACCESS), American Movil au Panama (NAGRA Media ACCESS), Clara Puerto Rico DTH à Porto Rico (NAGRA Media TNT) et Cable Magico Perù au Pérou (Livewire OS).

En début d'année 2010, Nagravision a également annoncé la signature d'un contrat avec TV Globo, le réseau de télévision brésilien, pour un projet innovant mettant en œuvre la première technologie de géo-contrôle de l'industrie de la télévision numérique. Cette solution est basée sur un système d'accès conditionnel NAGRA Media ACCESS. Elle permet la distribution de contenu « localisé » aussi bien en définition standard qu'en haute définition provenant d'une infrastructure de diffusion par satellite.

En Asie, Nagravision a été choisi comme seul fournisseur de technologie d'accès conditionnel par Vietnam Satellite Digital Television (VSTV), une joint-venture entre le Groupe Canal+ et Vietnam Cable Television. Par ailleurs, China Network Systems Co., Ltd (CNS) à Taïwan a installé un système d'accès conditionnel Nagravision de dernière génération pour le lancement de services premium et en haute définition. CNS est l'un des principaux opérateurs « triple play » de Taïwan, offrant une gamme complète de services d'Internet à haut débit et de téléphonie. Nagravision bénéficie d'une présence bien établie à Taïwan où ses systèmes équipent la majorité des opérateurs.

### Création d'un centre de R&D à Beijing

Désireux de mieux servir ses clients sur le marché chinois, le Groupe a ouvert en novembre 2009 un bureau et un centre de Recherche et de Développement à Beijing.

Le Groupe Kudelski est présent en Chine depuis 1999 avec sa filiale Nagravision dont les solutions sont actuellement déployées par d'importants opérateurs de télévision numérique en Chine, tels que Beijing Gehua Cable TV Network (BGCTV), Chinese Suzhou Digital Television Company, OCN (Oriental



Edifice où se situe le centre de R&D du Groupe Kudelski à Beijing



MM. Du Bai Chuan, Chief Engineer SARFT, et André Kudelski, Président et CEO du Groupe Kudelski, lors de l'inauguration du centre R&D à Beijing



En plein essor : la publicité TV interactive telle que la permet la plateforme middleware OpenTV

Cable Network) et CBC, l'opérateur de TV mobile de CMMB (anciennement China Satellite Mobile CSM). En 2008, Nagravision a été choisi comme fournisseur d'accès conditionnel pour le service national de TV mobile CMMB lancé pour les Jeux Olympiques de Beijing. Ce déploiement a marqué une nouvelle étape importante dans le développement à long terme du Groupe sur ce marché.

La création d'un nouveau centre de R&D pour la TV numérique à Beijing confirme que le Groupe Kudelski prévoit une forte croissance de ses activités TV numérique sur ce marché. Ce centre emploie d'ores et déjà une centaine d'ingénieurs experts en TV numérique dans les domaines de la recherche et du développement, des ventes et des services d'intégration.

Par ailleurs, OpenTV est également solidement implantée en Chine depuis 1999. La société emploie plus de 150 collaborateurs basés à Beijing.

### RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES GLOBALES DU GROUPE

En complément de son développement organique, le Groupe Kudelski a réalisé des acquisitions qui lui ont permis de mieux contrôler l'évolution de ses solutions globales. Ces acquisitions ont également contribué à renforcer les compétences du Groupe dans certains domaines stratégiques tant au niveau de son cœur de métier (protection de contenu) que des nouvelles solutions issues du web 2.0 (widgets).

#### OpenTV, maillon important de l'offre globale Kudelski

Afin de mieux gérer le développement stratégique de la partie middleware et publicité interactive, le Groupe Kudelski a lancé en octobre 2009 une offre publique d'achat en vue de l'acquisition

de toutes les actions restantes de classe A de la société OpenTV, dont il avait pris le contrôle majoritaire en 2007. Cette opération s'est terminée en décembre 2009 avec succès. OpenTV amène au Groupe Kudelski un savoir-faire lui permettant d'étendre la palette de ses services à l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique.

#### Medialive – protection de contenu renforcée

En octobre 2009, le Groupe Kudelski a annoncé l'acquisition de la société Medialive, basée à Paris, une société avec laquelle Nagravision collabore depuis quelques années. Medialive développe et vend sous licence des technologies innovantes brevetées de protection et de marquage de contenus. Elle a déposé plus de vingt brevets au cours de ces neuf dernières années.

Avec l'émergence des nouvelles menaces de piratage issues de l'environnement Internet, Nagravision développe de manière encore plus complète ses technologies de protection de contenu. Les experts en R&D de Medialive apportent une expérience complémentaire à Nagravision en matière de compression de formats audiovisuels, lecteurs vidéo, technologies de streaming Internet, DRM et watermarking dans des environnements hétérogènes.

L'acquisition permet de combiner l'expertise du Groupe Kudelski dans le domaine de l'accès conditionnel et les technologies de cryptage et de « watermarking » novatrices de Medialive.

#### Medioh! – Combinaisons innovantes du web et de la TV

En septembre 2009, Kudelski a acquis Medioh!, une société active dans les technologies médias qui agrège des contenus web et fournit une plateforme de publication de contenus et de widgets pour les appareils multimédias. Basée

à Denver (USA), Medioh! a été créée en 2007. L'acquisition de cette société démontre la volonté du Groupe de développer plus activement des solutions basées sur le web destinées à sa large base de clients de télévision numérique.

Dans le contexte de l'augmentation rapide du nombre d'appareils connectés, cette acquisition renforce le portefeuille global du Groupe en matière de télévision numérique, y ajoutant une expérience TV personnalisée. Medioh! possède une équipe R&D spécialisée dans le web 2.0 qui va permettre au Groupe d'étendre encore son expertise dans son core business de la TV numérique.

---

## LA NUMÉRISATION COMME MOTEUR DE CROISSANCE

Le passage de l'analogique au numérique dans le domaine de la télévision est un processus qui se poursuit à pleine vitesse dans le monde et qui représente toujours un fort potentiel de croissance organique pour le Groupe Kudelski. L'avènement du numérique permet au marché de la télévision à accès contrôlé de devenir un marché de masse, en raison des importants volumes d'affaires qu'il génère.

L'évolution de la pay-TV est étroitement liée à la numérisation des diffusions. Différents facteurs (concurrence accrue, nouveaux acteurs sur le terrain de la télévision, revenus publicitaires en baisse, etc.) amènent les opérateurs à innover constamment en proposant de nouveaux services à valeur ajoutée à leurs abonnés, tels que la vidéo à la demande. Ces services ont besoin d'être protégés par un système de sécurité afin de préserver les intérêts des opérateurs et compléter le business model de la pay-TV classique. Les nouveaux services et les contenus à valeur ajoutée sont également un atout

permettant de fidéliser les abonnés et de faire croître la base d'abonnés. Ainsi, l'industrie de la télévision dans son ensemble bénéficie du processus de numérisation.

Par ailleurs, l'avènement du numérique amène des développements de masse dans des marchés qui, auparavant, n'étaient pas privilégiés par la pay-TV, tel que celui de la TNT (télévision numérique terrestre).

---

## PAY-TV SUR LA TNT – UN NOUVEAU MARCHÉ DE MASSE

Le Groupe Kudelski développe des solutions spécialement pour la TNT depuis 2007, ayant identifié ce marché comme potentiellement porteur de croissance.

La pay-TV est parvenue à occuper une place forte dans le secteur TNT alors qu'elle était initialement peu attractive pour un business model de télévision payante en raison de la bande passante limitée de ce mode de diffusion. Cependant, avec l'amélioration des technologies de compression vidéo, les licences accordées par les pays pour accroître l'attractivité de la TNT et accélérer le passage au numérique, ainsi que la forte demande des consommateurs, la pay-TV sur la TNT s'avère être un réel succès. En 2009, le Groupe Kudelski a équipé certains grands marchés en Europe ayant déployé de manière massive des offres TNT dans une volonté d'accélérer la transition vers le numérique.

### Mediaset : succès de la pay-TV sur la TNT

L'Italie est un modèle de succès de la TNT. Le Groupe Kudelski est particulièrement bien établi sur ce marché où l'arrêt des diffusions analogiques est prévu pour 2012. Mediaset est le principal opérateur de TNT d'Italie. Nagravision a accompagné l'opérateur dans le lancement de ses premiers services de télé-

vision payante par carte à prépaiement, Mediaset Premium, en 2005. Cette offre très innovante permet aux consommateurs d'accéder de manière simple et économique à toute une palette de contenus de qualité grâce à une carte à puce disposant d'un crédit limité qui peut être rechargé. Cette formule a rencontré un énorme succès dès son lancement.

En 2008, Mediaset Premium a également été lancé sur la TNT en utilisant le système d'accès conditionnel Nagravision. Il s'agissait de la première offre de pay-TV TNT en Italie. Durant cette même année, l'opérateur a introduit la formule Easy-pay, un nouveau modèle d'abonnement mensuel qui peut être combiné au système de cartes à prépaiement. La flexibilité de la solution d'accès conditionnel Nagravision permet à Mediaset de mettre en œuvre différents modèles de revenus de pay-TV. Grâce à la variété de l'offre, les consommateurs profitent de toute une palette de services tandis que Mediaset bénéficie d'un afflux régulier d'abonnés.

Nagravision collabore avec Mediaset afin de contribuer à la croissance du marché de la TV numérique terrestre durant l'arrêt des diffusions analogiques en Italie. L'abandon graduel de la télévision analogique permettra à Mediaset de viser une large partie de la population avec son service de pay-TV Premium. Durant ce processus, Nagravision aidera Mediaset à calibrer le système afin de pouvoir accueillir tous les nouveaux abonnés actifs.

### Contribuer à assurer une bonne transition au numérique

Nagravision a également été choisi comme fournisseur d'accès conditionnel pour le service par satellite Tivu Sat en Italie, détenu conjointement par les opérateurs italiens RAI, Mediaset et Telecom Italia Media. Ce service assurera



Module d'accès conditionnel de SmarDTV

la diffusion ininterrompue des principales chaînes « free-to-air » (télévision libre d'accès) dans tout le pays.

Les chaînes Tivu Sat seront cryptées par Nagravision pour protéger les droits des fournisseurs de programmes de sport et de cinéma en empêchant que les contenus ne soient visionnés en dehors du territoire italien. Ce service s'adresse à tous les ménages qui, pour des raisons géographiques, ne pourront recevoir les chaînes gratuites de la TNT lors de l'arrêt de l'analogique.

#### Espagne – Lancement de la TNT

En Espagne, où l'arrêt des diffusions analogiques est prévu en avril 2010, le processus de migration vers la technologie numérique terrestre représente un défi majeur pour toute l'industrie de la télévision. La TNT connaît déjà un fort taux de pénétration sur ce marché.

Le Groupe Kudelski est bien présent sur le marché espagnol. Les systèmes d'accès conditionnel de Nagravision protègent les contenus de pay-TV de Digital+, Euskaltel, R Cable, Telecable et Jazztel.

En 2009, le Groupe Kudelski a signé un contrat avec Abertis Telecom, le premier opérateur de réseaux audio-visuels d'Espagne, qui met en place une plateforme de télévision numérique terrestre payante similaire à celle de Mediaset en Italie. En vertu de la nouvelle législation en vigueur en Espagne, tous les diffuseurs de télévision numérique terrestre actuels ayant plus d'un canal TNT sont autorisés à proposer une chaîne en mode payant. Le premier service payant qui sera diffusé sur la plateforme TDT Premium d'Abertis Telecom est la chaîne « Gol Television » qui diffuse du sport 24 heures sur 24.

La solution d'accès conditionnel de Nagravision déployée pour Abertis Telecom est intégrée dans les déco-

deurs homologués de TDT Premium et dans les modules d'accès conditionnel (CAMs). Les décodeurs et les modules sont vendus sur le marché de la grande distribution. Afin de garantir la disponibilité de ces appareils dans les délais, Nagravision a travaillé en étroite collaboration avec de nombreux fabricants de téléviseurs numériques, de décodeurs et de modules d'accès conditionnel pour assurer l'intégration de son système sur ces appareils.

Le module SmarCAM-3 de SmarDTV, une société du Groupe Kudelski, a été certifié pour ces nouveaux services de pay-TV numérique terrestre en Espagne et déployé massivement afin de supporter le lancement du service TDT Premium d'Abertis Telecom.

---

#### MODULES D'ACCÈS CONDITIONNEL – UN RÔLE CLÉ DANS LES DÉPLOIEMENTS DE LA TNT

Les modules d'accès conditionnel permettent aux consommateurs d'accéder à des services avec différents systèmes d'accès conditionnel sur un seul et même appareil, par exemple un décodeur ou un téléviseur numérique intégré.

Le marché des modules d'accès conditionnel connaît une forte croissance qui s'inscrit dans le développement de la TNT en Europe. Le Groupe Kudelski contribue à cette tendance positive qui stimule le marché global de la pay-TV, apporte de nouvelles possibilités pour le consommateur et génère d'importants revenus pour les opérateurs, tout en contrant les risques de piratage des contenus. Le Groupe participe par ce biais au développement des marchés grand public (retail) en Europe.

Leader des modules d'accès conditionnel, SmarDTV a réalisé d'importants déploiements sur les réseaux TNT des opérateurs en 2009.

### **France – Des modules SmarDTV pour élargir l'offre CANAL+**

En 2009, SmarDTV a commercialisé un nouveau module d'accès conditionnel pour la France. Celui-ci permet de visionner l'offre TNT du Groupe CANAL+ sans décodeur. Vendu en set avec une carte à puce, il peut être utilisé par les abonnés pour accéder aux chaînes CANAL+, y compris les programmes en haute définition, directement sur leur téléviseur CANAL READY. SmarCAM-3 est le premier module SmarDTV mettant en œuvre la spécification CI Plus qui garantit la protection du contenu et la sécurité, conformément aux exigences du Groupe CANAL+ pour la diffusion de chaînes en haute définition.

sion peuvent venir enrichir l'expérience du téléspectateur.

La tendance est aujourd'hui de proposer des contenus non pas seulement de manière linéaire, comme le fait un EPG (Electronic Program Guide), mais également par le moyen d'applications. Présentées sous forme d'icônes apparaissant en incrustation sur l'écran TV, celles-ci peuvent être personnalisées par l'utilisateur en fonction de ses préférences et gérées par la télécommande. Directement issues du monde de l'Internet, ces applications nommées « widgets » (contraction de web et de gadget) sont un premier pas pour combiner les expériences broadcast (TV) et broadband (Internet).

---

### **INNOVATIONS : WEB TV (OU TV 2.0)**

Le monde de la télévision numérique continue à évoluer à grande vitesse, au gré des tendances et des nouveaux modes de consommation. Si le numérique a déjà constitué, en soi, une révolution, l'arrivée de l'Internet sur le territoire autrefois exclusif de la télévision représente une transformation non moins importante de l'écosystème de la télévision numérique.

Sur le plan technologique, les appareils toujours plus performants proposés par les fabricants ouvrent de nouvelles opportunités aux opérateurs et aux fournisseurs de contenus, leur permettant d'accroître leur offre de services et de contenus. Du côté des utilisateurs, l'évolution des technologies induit de nouveaux comportements et de nouvelles manières de consommer les programmes. Les mondes de la télévision et de l'Internet ont commencé à se rencontrer lorsqu'il a été possible de visionner des chaînes de télévision et d'accéder à des contenus à la demande sur le web. Aujourd'hui, avec la forte émergence de la télévision connectée, certaines applications issues du monde Internet et adaptées à la télévi-

---

### **WIDGETS – PERSONNALISER L'EXPÉRIENCE TV**

Un widget est une petite application apparaissant sur la TV, simple à utiliser, d'un graphisme attrayant et donnant aux consommateurs la possibilité d'interagir avec des informations de type Internet. Les widgets permettent de créer un environnement personnalisé où l'utilisateur reçoit des recommandations pertinentes susceptibles de le fidéliser à certains services. A titre d'exemple, le widget « Friends » permet aux abonnés de créer des groupes ou d'en rejoindre d'autres afin de partager les contenus qu'ils aiment et interagir avec les personnes qui regardent le même programme et partagent les mêmes goûts. Les utilisateurs peuvent également recevoir des recommandations de leurs amis. Les widgets permettent également d'intégrer de manière intelligente les recommandations des opérateurs pour des contenus payants. Ils offrent une vraie opportunité aux opérateurs de mieux connaître leurs abonnés et de créer de nouveaux services grâce à un monitoring en live. Les opérateurs peuvent être plus attentifs à leurs clients et donc plus compétitifs par rapport à des services concurrents.



La plateforme NAGRA Media WIDGET contient toute une palette de widgets mis à disposition des opérateurs

**Plateforme NAGRA Media WIDGET**

Nagravision a développé une solution spécialement destinée à la mise en œuvre de widgets, NAGRA Media WIDGET. Cette solution comprend non seulement la plateforme technologique mais également une bibliothèque de widgets. Ses caractéristiques principales sont les suivantes :

- elle est spécifique à la TV, mettant en valeur le contexte et l'expérience propres à la télévision ;
- elle peut être générique afin que l'opérateur la personnalise selon sa ligne graphique ;
- elle est conviviale pour l'utilisateur tout en répondant de manière spécifique aux besoins des opérateurs ;
- elle peut être intégrée dans l'offre globale et dans l'EPG de l'opérateur ;
- elle peut être mise en œuvre sur des appareils déjà déployés.

**Des avantages pour les opérateurs**

Les opérateurs ont beaucoup à gagner de l'adoption des widgets. Ils peuvent accroître la valeur de leur plateforme en offrant du contenu web en plus de leurs services habituels. Cela peut inclure des vidéos, des photos et même de la radio en ligne. L'opérateur choisit ce qu'il veut mettre à disposition. Les widgets étant personnalisés, des publicités ciblées peuvent y être intégrées. Les widgets aident également les opérateurs à accroître la valeur des programmes et des chaînes « live », qui sont le produit principal de la plupart des opérateurs. Ils leur permettent de tirer parti des réseaux sociaux et des contenus Internet pour faire du marketing viral, les amenant ainsi à gagner de nouveaux abonnés et à fidéliser les abonnés existants. Les opérateurs bénéficient ainsi de revenus publicitaires provenant d'Internet tandis que déclinent les revenus issus de la publicité dans le cadre de la TV traditionnelle.

### Numéricâble – Premier déploiement de NAGRA Media WIDGET

En septembre 2009, Numéricâble, le principal câblo-opérateur de télévision et fournisseur d'accès à Internet par câble en France, a choisi la plateforme widgets de Nagravisión pour le lancement d'un service de widgets TV sur l'ensemble de son réseau.

Cette plateforme permettra à Numéricâble de collaborer avec des fournisseurs de contenus et des développeurs d'applicatifs afin de créer des services novateurs en relation avec le contenu visionné ou correspondant aux besoins précis des téléspectateurs. Numéricâble proposera initialement certains widgets, dont « MyTV » comportant l'envoi d'alertes sur des programmes à des amis. Ultérieurement, les abonnés pourront choisir les widgets dans un vaste catalogue.

### Un service de recommandation

En septembre 2009, Nagravisión a créé un partenariat avec Deutsche Telekom afin de déployer le service de recommandation « tvister » sur les écrans TV.

Twister est un guide des programmes intelligent disponible sur Internet, proposant des informations sur les émissions, les personnalités, les séries et les films. Basé sur ce que le téléspectateur est en train de regarder, le widget « tvister » recommande des émissions disponibles durant l'horaire concerné. Ce widget offre aux consommateurs une expérience TV personnalisée attrayante qui les encourage à revenir. Pour les opérateurs, ce type de service accroît la notoriété de leur marque et la fidélité des consommateurs et se traduit en revenus potentiels directs issus de la publicité ou du « cross-selling ».

### Partenariat avec Samsung

Au début de l'année 2010, Nagravisión et Samsung ont créé un partenariat afin

de proposer aux consommateurs des applications TV offrant des services et du contenu vidéo interactif provenant du web. Les utilisateurs auront accès à des applications interactives sur Samsung Apps, le premier magasin d'applications HDTV. Ils pourront acquérir et télécharger ces applications sur certains téléviseurs Samsung HDTV 2010, des lecteurs Blu-ray et des systèmes de home cinéma.

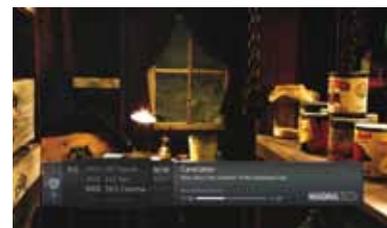
Ces applications sont basées sur les outils de publication de contenu de Nagravisión qui fournissent des canevas faciles à utiliser.

### TV EN 3D

La télévision en trois dimensions (3DTV) fait partie des évolutions de la télévision numérique et représente une suite logique de la haute définition. Le Groupe Kudelski a développé une nouvelle version de son interface graphique NAGRA Media GUIDE incorporant l'expérience 3D. Cette adaptation du guide des programmes a été réalisée en collaboration avec une société spécialisée dans le traitement de la 3D. NAGRA Media GUIDE permet aux utilisateurs de naviguer dans le guide des programmes électronique pour visualiser et acquérir du contenu vidéo en trois dimensions. Il est destiné aux opérateurs qui veulent étendre leur offre et capitaliser sur le marché en pleine croissance des contenus 3D.

### Evolutions de la solution d'accès conditionnel

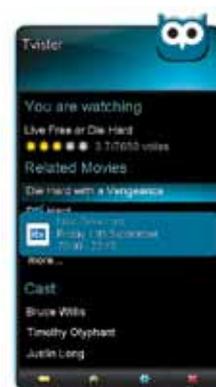
Aujourd'hui, l'offre du Groupe Kudelski couvre l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique. Les principaux éléments comprennent le système d'accès conditionnel, le middleware, la gestion et la protection du contenu, la gestion de l'interactivité, les interfaces utilisateurs et les modules de sécurité. L'entreprise dispose ainsi de solutions



Guide des programmes NAGRA Media GUIDE pour télévision en 3D



Service de vidéo à la demande de l'opérateur Numéricâble



Le widget « tvister » offre aux consommateurs une expérience TV personnalisée



Deux distinctions prestigieuses pour des solutions du Groupe Kudelski

globales et modulables qui s'adaptent à toutes les plateformes, qu'elles utilisent les technologies du satellite, du câble, du numérique terrestre, de protocole IP ou du mobile. Ces solutions intégrées permettent également de répondre aux besoins des plateformes hybrides, aussi bien en termes de sécurité, de gestion de contenu que de fonctionnalités.

#### **NAGRA Media ACCESS ELK-CAS – sécurité pour réseaux IP/hybrides**

La convergence entre les environnements broadcast (TNT, DTH) et broadband (câble, DSL) permet aux opérateurs d'enrichir leur offre et de proposer des services de plus en plus interactifs et à la demande. A l'origine des réseaux bidirectionnels, la voie de retour était une ligne téléphonique. La situation a largement évolué vers une connexion IP qui, de plus, est toujours active.

Nagravision dispose d'une solution d'accès conditionnel de prochaine génération spécialement dédiée aux réseaux IP connectés en permanence, NAGRA Media ACCESS ELK-CAS (Embedded Link CAS). Cette solution de pointe s'appuie sur une combinaison innovante entre du logiciel et des éléments hardware sécurisés intégrés de technologie Nagra On Chip Security (NOSC). Cette technologie a été certifiée sur plus de 30 modèles de puces provenant de tous les grands fournisseurs. Elle a déjà été déployée à ce jour sur plus de 30 millions de décodeurs et d'appareils de télévision numérique.

En 2009, la solution NAGRA Media ACCESS ELK-CAS a remporté un prix TelcoTV Vision. Décernés durant le salon Telco qui s'est tenu à Orlando en Floride, les prix TelcoTV récompensent les nouveaux produits, services ou applications les plus innovants et visionnaires. Le système NAGRA Media ACCESS ELK a été distingué en tant que produit phare dans la catégorie « Accès conditionnel ».

En 2009, Nagravision a réalisé des déploiements de sa solution ELK-CAS auprès de plusieurs opérateurs tels que Elisa en Finlande, SFR en France et EchoStar aux Etats-Unis.

#### **SOLUTIONS POUR LES RÉSEAUX IPTV**

NAGRA Media ACCESS ELK-CAS est également l'élément de sécurité de la solution globale IPTV de Nagravision.

Le marché de la télévision sur IP continue à croître dans le monde, avec déjà plusieurs dizaines de millions de foyers utilisant la technologie IP (Internet) pour accéder à des contenus télévisés. Le Groupe Kudelski est bien positionné sur ce marché grâce à une solution globale développée spécialement pour ce type de réseau et allant de la tête de réseau aux appareils utilisés par les consommateurs.

La solution intégrée fournie par Nagravision peut être déployée rapidement et s'adresse aux opérateurs télécoms ou de réseaux câblés désireux de lancer des services IPTV. Elle comprend une plateforme de dernière génération (SDP – Service Delivery Platform) combinée à un système complet de gestion de contenu (CMS – Content Management System), l'accès conditionnel NAGRA Media ACCESS ELK ainsi que le guide des programmes NAGRA Media GUIDE. Cette solution complète permet aux opérateurs de mettre en œuvre :

- des services par abonnement pour la télévision « live » ;
- du pay-per-view (paiement à la séance) ;
- de la vidéo à la demande ;
- des applications PVR (décodeur à disque dur).

En 2009, la solution NAGRA Media Service Delivery Platform a remporté un prix InfoVision 2009 attribué par le

International Engineering Consortium (IEC) durant le Broadband World Forum Europe 2009. Ces prix récompensent les meilleurs produits, services et applications broadband. Développée par Quative, une société du Groupe Kudelski, la plateforme est fournie par Nagravision en tant qu'élément fondamental de sa solution NAGRA Media IPTV. Quative est spécialisée dans les produits destinés à des déploiements hybrides IP. La solution a reçu le prix dans la catégorie « contenu, divertissement, applications et services ».

La plateforme NAGRA Media SDP multi-opérateurs est une solution IPTV performante et économique particulièrement adaptée aux plus petits réseaux. Pouvant être déployée auprès de plusieurs opérateurs, elle permet de réaliser des économies d'échelle et d'ainsi abaisser significativement le seuil d'investissement nécessaire pour réaliser un déploiement.

Les opérateurs reçoivent leur propre interface de gestion basée sur le web, ce qui leur permet de choisir « en ligne » quels contenus (linéaires ou à la demande) ils souhaitent publier sur leur réseau. Ils peuvent définir une nouvelle ligne visuelle pour l'interface utilisateur. L'opérateur peut gérer ses propres abonnés, l'accès aux contenus et le graphisme.

---

#### **NAGRA MEDIA PRM**

NAGRA Media PRM (Persistent Rights Management) est la solution de sécurité pour la VOD et les DVR basée sur la technologie NAGRA On-Chip Security (NOSC). Elle est indépendante de l'accès conditionnel et est déployée comme solution à part entière. La solution PRM a l'avantage de pouvoir être mise en œuvre rapidement sur des décodeurs, nouveaux ou existants. NAGRA Media

PRM donne à l'opérateur le contrôle sur la consommation et la diffusion du contenu.

#### **NAGRA Media MOBILE – leader mondial en TV mobile**

Avec sa solution NAGRA Media MOBILE, Nagravision occupe une position de leader mondial incontesté dans le domaine de la télévision sur téléphones mobiles. Cette solution sécurise les services diffusés avec les technologies de broadcast mobile les plus importantes telles que FLO aux US, CMMB en Chine et DVB-H en Italie et dans le reste du monde.

On s'attend à une croissance spectaculaire de la TV mobile au cours des dix prochaines années. La migration vers le numérique et l'arrêt imminent des diffusions analogiques dans de nombreux pays conduisent les autorités à mettre des fréquences de TV mobile à disposition des opérateurs. Jusqu'à ce jour, le manque de fréquences a freiné le développement de masse de la TV mobile, même si déjà d'importants déploiements ont eu lieu sur plusieurs marchés. Pour les fournisseurs de technologies tels que Nagravision, le principal défi consiste à fournir des solutions convergentes permettant aux opérateurs de créer des services combinant de manière fluide les technologies de broadcast mobile, des offres en streaming et différentes formes de services interactifs. Lancés dès 2005 (Japon, Corée) et 2006 (Italie), les services de TV mobile commencent à être déployés dans d'autres marchés de masse tels que la Chine et les Etats-Unis.

L'Italie a été un marché précurseur dans le domaine de la télévision mobile. Nagravision équipe des opérateurs italiens H3G, TIM et Vodafone, qui ont été les premiers au monde à introduire des services de TV mobile sur des réseaux DVB-H sécurisés. Dès 2008, le Groupe a encore consolidé sa position de leader mondial sur

# Leader incontesté en matière de protection des contenus et des services de TV mobile sur DVB-H, pionnier sur la norme STiMi en Chine, Nagravision a continué à développer sa solution pour télévision mobile sur des normes DVB-SH et MediaFLO

le marché de la télévision mobile. En Chine, il a été choisi par China Satellite Mobile Broadcast Ltd (CSM), une filiale de la SARFT (Administration d'Etat de la Radio, du Cinéma et de la Télévision) comme fournisseur officiel d'accès conditionnel pour son service de télévision mobile CMMB (China Mobile Multimedia Broadcasting). Ce service connaît depuis une forte croissance.

Dans la région MENA (Moyen-Orient Afrique du Nord), le premier service commercial de TV mobile, Mobision, a été lancé en Iraq en mai 2009 par l'opérateur satellite Alsumaria TV. Le service comprend un bouquet d'environ vingt chaînes offrant du contenu en anglais et en arabe. Mobision est le premier bouquet DBV-H de TV mobile au Moyen-Orient basé sur la solution MAGRA Media MOBILE intégrant l'accès conditionnel.

## **NAGRA présent sur la nouvelle norme DVB-SH avec Eutelsat/SES Astra**

Leader incontesté en matière de protection des contenus et des services de TV mobile sur DVB-H, pionnier sur la norme STiMi en Chine, Nagravision a continué à développer sa solution pour télévision mobile sur des normes DVB-SH et FLO. En 2009, Nagravision et Solaris Mobile (une société commune de Eutelsat et SES Astra, le principal fournisseur de réseaux satellite de prochaine génération pour les services mobiles) ont annoncé le développement en commun d'un écosystème harmonisé visant à optimiser la diffusion des services de TV mobile et broadband. La famille de solutions fonctionnera sur le nouveau spectre dédié S-band qui se situe près des fréquences UMTS exclusivement réservées aux services mobiles par satellite. Le spectre S-band utilise le standard DVB-SH (services satellite pour les portables) hybride satellite/terrestre. La plateforme de protection du contenu et des services NAGRA Media MOBILE fournit tous les

éléments nécessaires à la protection des services et des contenus diffusés en DVB-SH. Elle est disponible en tant qu'extension des systèmes d'accès conditionnel existants de Nagravision ou en tant que système indépendant.

## **Une longueur d'avance**

Nagravision développe continuellement des solutions innovantes afin de stimuler l'adoption massive des services de TV mobile partout dans le monde. En février 2009, Nagravision a annoncé la création d'un partenariat avec PacketVideo (PV), un fournisseur de logiciels permettant la mise en œuvre de services multimédia mobiles, en vue du lancement du récepteur Telly. Utilisant un accès conditionnel, ce récepteur transforme un iPhone ou tout autre téléphone WiFi, un lecteur portable multimédia ou un PC en téléviseur mobile. Grâce à la solution développée par Nagravision et PV, un opérateur est en mesure de diffuser des services de télévision mobile aux consommateurs possédant des appareils WiFi de milieu de gamme ou de haut de gamme non équipés de récepteurs TV intégrés. Une démonstration de cette solution a été réalisée durant le Mobile World Congress à Barcelone en février 2009.

En février 2010, Nagravision a été choisi par FLO TV, une filiale à part entière de Qualcomm et fournissant des services de TV mobile aux Etats-Unis, pour sécuriser le service de télévision mobile « live » FLO TV™. Ce service sera désormais également disponible sur des nouveaux récepteurs TV « FLO TV Personal Television » ainsi que sur les systèmes de divertissement automobiles. Nagravision confirme sa position de leader dans le domaine de la protection des services de télévision mobile en déployant ainsi la première solution basée sur la norme MediaFLO compatible avec la spécification OpenCA définie par le Forum FLO.



## 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.

# 1. CONTENUS

WEB

ON  
DEMAND

TV



Programmes TV



Films



Musique



Sport



e-commerce



Vidéo à la demande



Publicité interactive



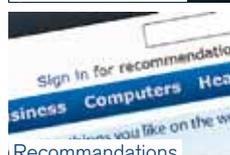
Films en avant-première



Widgets



Plates-formes sociales



Recommandations



Jeux

46

## PROTÉGER LES REVENUS ET METTRE EN ŒUVRE 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.

# 2. SERVICES

SERVICE



Protection de l'accès  
à des contenus et  
des services



Gestion  
de contenus



Applications

# CHAÎNE DE VALEUR DES MÉDIAS NUMÉRIQUES

## 4. CONSOMMATION



En tout temps, en tout lieu, sur tout terminal



### À LA MAISON :

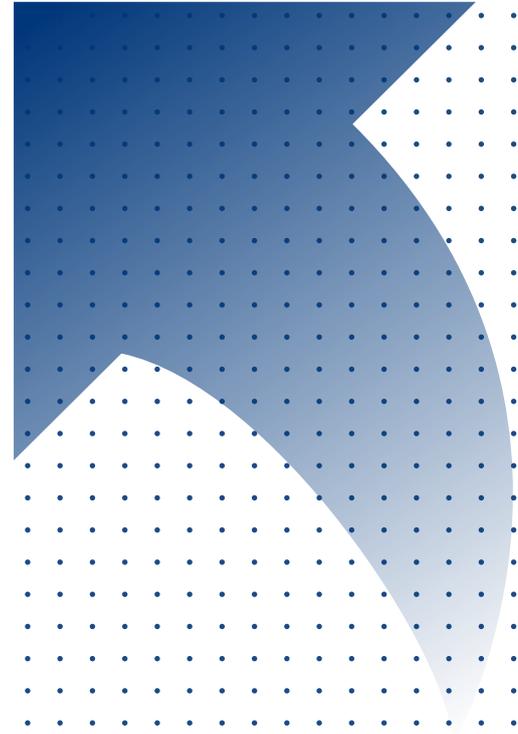
TV, décodeur, DVR (Time Shifting), serveur domestique, PC, etc.

### EN DÉPLACEMENT :

téléphone portable, lecteur multimédia, laptop, etc.

### 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.



## 3. DIFFUSION



Broadcast :  
terrestre, satellite



Broadcast :  
câble



Broadband :  
câble, Telcos



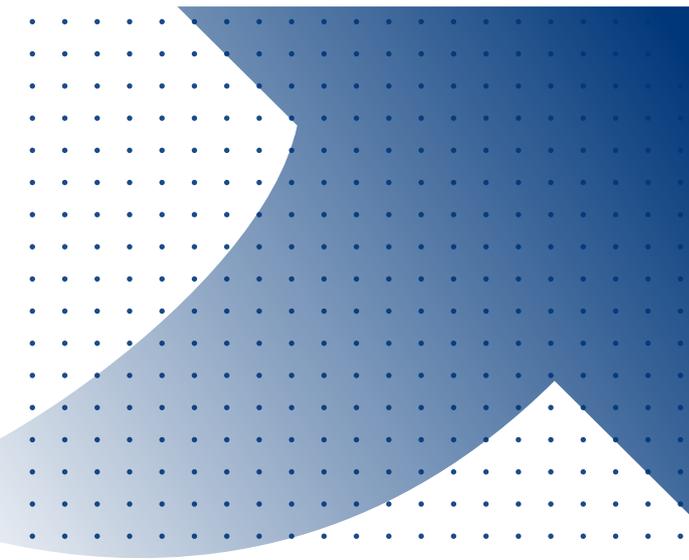
Mobile :  
3G, DVB-H, DVB-SH,  
MediaFlo, StMI



Hybride :  
réseaux combinés

### 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.





# 05

# ACCÈS PUBLIC

---

**GROUPE KUDELSKI**

RAPPORT ANNUEL 2009

**Fournisseur global de solutions, SkiData confirme sa bonne position sur les marchés dans les secteurs « People Access » et « Car Access »**

**La stratégie de développement de SkiData a continué de porter ses fruits durant l'année écoulée. Malgré les effets de la crise économique qui ont affecté le marché cible de ce secteur, le segment Accès public a réalisé de bons résultats en 2009.**

L'activité « Parking » a connu un important développement. La capacité de SkiData à gérer de grands systèmes de manière centralisée lui a permis de gagner d'importants projets, notamment dans le secteur des aéroports (Abou Dhabi, Montréal, Amsterdam/Shiphol). Des installations d'envergure ont également été réalisées au Chili ainsi qu'en Belgique pour la compagnie des Chemins de Fer nationaux.

Le secteur « People Access » affiche également de bons résultats, notamment dans le segment des stades et arènes. Choisi comme partenaire de prédilection pour équiper des stades de la Coupe du Monde de Football 2010 en Afrique du Sud, SkiData a également réalisé des installations dans quatre stades de la Coupe d'Afrique des Nations 2010 en Angola. En Inde, ce sont trois stades de cricket que SkiData a doté de ses systèmes d'accès.

Dans le segment « Montagne », SkiData a continué à progresser sur le marché des Etats-Unis avec une nouvelle réalisation pour la station de Alpine Meadows en Californie et le déploiement de nouvelles installations pour la station d'Aspen dans le Colorado, déjà équipée par SkiData depuis 2008. En Europe, SkiData a installé des solutions d'accès dans de nouvelles stations en France, en Espagne et en Italie.

**Un premier projet de convergence**

Bien que personnalisées pour répondre à des besoins spécifiques, les solutions SkiData ne sont pas cloisonnées. Basées sur une plateforme commune, elles sont en mesure de converger afin d'offrir des solutions mixtes combinant différents types de fonctionnalités.

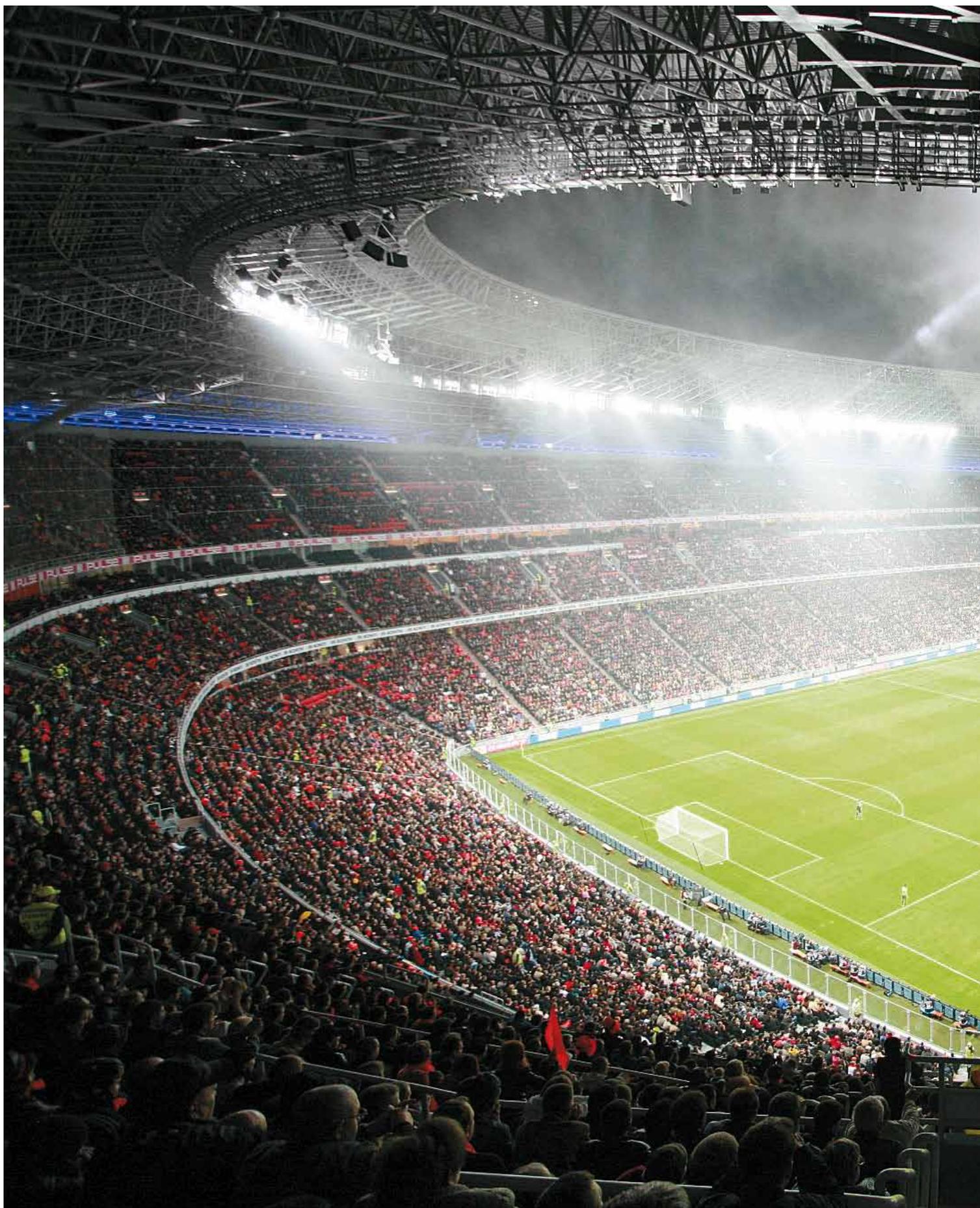
**Park&Ski à Tignes/Val d'Isère**

Un premier déploiement d'une solution convergente a été réalisé en 2009 auprès de la station de ski de Tignes-Val d'Isère. Déjà équipée de systèmes d'accès aux remontées mécaniques SkiData, cette station française a installé des solutions SkiData sur ses sept parkings en proposant à ses visiteurs une offre combinant le forfait de ski et l'accès au parking. L'ensemble des prestations est géré de manière centralisée.

La solution repose sur la technologie RFID intégrée dans le support du forfait de ski. Le skieur utilise la carte à puce qui contient son forfait de ski pour sortir du parking. L'opérateur peut ainsi choisir d'offrir le parking aux skieurs ou de leur accorder des rabais. Il peut différencier les offres accordées aux skieurs ou aux autres usagers des parkings. L'utilisateur a l'avantage d'une offre regroupée lui évitant de passer aux caisses, qu'il s'agisse de l'achat de son forfait de ski ou du paiement du parking.

**Une société reconnue et récompensée**

Fournisseur de premier plan, SkiData a reçu en 2009, pour la deuxième année consécutive, le prix des « Leading Companies » d'Autriche pour la province de Salzbourg. Ce prix récompense les entreprises autrichiennes ayant démontré « une croissance exceptionnelle et une base financière solide ».



Stade Donbass à Donetsk en Ukraine,  
équipé d'un système d'accès SkiData



Des aéroports équipés par SkiData de systèmes d'accès aux parkings :



Abou Dhabi (Emirats Arabes Unis)



Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas)

54



Montréal (Canada)

## CAR ACCESS – DES LIGNES DE PRODUITS INNOVANTES

### Suivi et gestion à distance

Le système de gestion à distance « REMCO » est l'une des importantes innovations de SkiData de ces dernières années. La solution permet aux opérateurs de gérer à distance d'importantes installations réparties sur plusieurs sites, de manière centralisée. Ce type de fonctionnalité s'intègre dans une solution globale de gestion des parkings. En 2009, un important déploiement de cette solution a été réalisé en Belgique auprès de la SNCB (Société Nationale des Chemins de fer belges).

### SNCB en Belgique – solution Park & Ride à l'échelle nationale

La Société Nationale des Chemins de fer Belge a choisi une solution SkiData afin de mettre en place une gestion centralisée des parkings des plus importantes gares du pays. L'objectif était de mettre en place un système de « Park & Ride » efficace, permettant de proposer une offre combinée aux pendulaires utilisant le réseau ferré.

SkiData dispose d'un savoir-faire éprouvé dans ce domaine, ayant déjà déployé une solution identique pour les Chemins de fer néerlandais (60 parkings « Park & Ride » gérés de manière centralisée). En Australie, 75 parkings ont été mis en réseau sur ce même type de plateforme pour le compte de l'opérateur Wilson Parking.

Le cœur de la solution mise en place pour la SNCB est le système REMCO (Remote Monitoring and Control – contrôle et suivi à distance). L'ensemble du matériel présent sur les sites (comprenant barrières, interphones, caisses, etc.) est connecté au réseau, permettant à l'opérateur de suivre les opérations en temps réel à partir d'une salle de contrôle située à Bruxelles et d'agir sur les ins-

tallations au niveau de la maintenance, du contact avec les utilisateurs, etc. Le système permet également d'obtenir des statistiques et des rapports personnalisés selon les critères spécifiques de l'opérateur.

### Hosted Business Services : un nouveau concept axé sur les services

Au cours des dernières années, SkiData a réalisé une mutation de son activité, en proposant non seulement des systèmes de gestion d'accès performants, mais également toute une palette de services centralisés sur une même plateforme. Cet ensemble de services, qui s'étend du marketing à la gestion en passant par la maintenance, est désormais réuni sous la dénomination de « Hosted Business Services ». La plateforme s'adresse aux opérateurs désireux de bénéficier d'une formule globale et simple d'utilisation pour gérer les relations avec leurs clients, obtenir des analyses statistiques sur leur réseau, héberger les données de manière sécurisée, assurer le suivi et l'entretien de leurs installations et réaliser des actions de marketing.

Hosted Business Services est destiné à tous les types d'applications, qu'il s'agisse de la gestion de stades, de parcs d'attraction, de stations de ski, etc. D'importants déploiements commerciaux ont été réalisés durant l'année 2009.

### Aéroports – nouvelles installations

SkiData confirme sa position de leader sur le segment des parkings d'aéroports en 2009. De nouvelles installations ont en effet été réalisées pour les aéroports d'Abou Dhabi dans les Emirats Arabes Unis et de Montréal au Canada. L'aéroport d'Amsterdam/Schiphol, déjà équipé de systèmes SkiData, a également réalisé une importante extension de ses installations.

---

## PEOPLE ACCESS

### Un lecteur de nouvelle génération

SkiData a lancé début 2010 un tourniquet de dernière génération destiné à gérer de manière encore plus performante l'accès à des stades, des parcs d'attraction ou des lieux d'exposition. Baptisé Vario.Gate, ce portique accepte toutes les tailles et tous les formats de billets (code barre imprimé à la maison, coupon provenant d'un quotidien, billet RFID, électronique, etc.). Disposant d'un écran,

il permet de transmettre des informations aux utilisateurs ou de communiquer des messages publicitaires. Il est conçu afin de pouvoir accepter les technologies futures telles que les billets sur téléphones portables ou les nouveaux type de puces.

Le système Vario.Gate a été installé pour la première fois au stade Rath Verlegh du club NAC Breda aux Pays-Bas.



Système d'accès convergent parking/remontées mécaniques



Portique de ski mains libres Freemotion

---

## PRINCIPAUX PROJETS 2009

### CAR ACCESS

#### Aéroports

<b>Canada</b>	Aéroport de Montréal
<b>Emirats Arabes Unis</b>	Aéroport d'Abou Dhabi
<b>Pays-Bas</b>	Aéroport d'Amsterdam-Schiphol (extension)

#### Autres secteurs

<b>Chili</b>	Centros Comerciales del Sur
<b>Australie</b>	Melbourne Crown Casino
<b>Australie</b>	Perth Burswood Casino
<b>Nouvelle-Zélande</b>	Sky City Casino
<b>France</b>	Mise en réseau parkings + ski à Tignes/Val d'Isère
<b>Belgique</b>	Mise en réseau des parkings de la Société Nationale des Chemins de fer belge (SNCB)

---

### PEOPLE ACCESS

#### Stades & Arènes

<b>Inde</b>	Stades de cricket de Bangalore, Mohali et Delhi
<b>Angola</b>	Stades de Luanda, Benguela, Cabinda et Lubango
<b>Ukraine</b>	Stades de Shakhtar Donetsk et Metalist Kharviv
<b>Allemagne</b>	Circuit de Formule 1 de Nürburgring
<b>Pays-Bas</b>	Stade du club NAC Breda
<b>Mexique</b>	Stade du club Santos Laguna

#### Montagne

<b>France</b>	Installations dans quatre stations du groupe Altiservice dans les Pyrénées
<b>USA</b>	Alpine Meadows en Californie
<b>USA</b>	Aspen, Colorado (phase 2)



Tourniquets avec système à écran de dernière génération Vario.Gate



# 06

# NAGRA AUDIO

---

**GROUPE KUDELSKI**

RAPPORT ANNUEL 2009



Enregistreurs numériques à six canaux Nagra VI



Enregistreur numérique compact  
à deux canaux Nagra LB



Enregistreur numérique de poche  
stéréo ARES ML

**La gamme des appareils audio Nagra comprend à la fois des enregistreurs conçus pour un usage professionnel et des équipements Hi-Fi s'adressant au public le plus exigeant. Tous les appareils présentent des caractéristiques exceptionnelles et bénéficient d'une qualité de fabrication qui les situe au sommet de la production actuelle. Ils perpétuent ainsi les valeurs qui, au cours des décennies, n'ont cessé de nourrir la légende Nagra à travers le monde.**

## ENREGISTREURS PROFESSIONNELS

Les enregistreurs Nagra de la dernière génération restent, comme leurs prédécesseurs, des appareils autonomes et compacts – voire miniaturisés à l'extrême pour les utilisations discrètes. Destinés à un travail intensif sur le terrain, ils assurent un fonctionnement d'une rigueur absolue même dans les environnements les plus difficiles.

Ils embarquent le meilleur de ce qu'offre aujourd'hui la technologie numérique, ce qui leur permet d'aller toujours plus loin en termes de fonctionnalités, d'ergonomie et d'ouverture vers les nouveaux modes de communication. Les différents modèles couvrent les besoins des différents domaines de la prise de son tels que l'industrie du cinéma, de la musique, des médias ou encore les applications de sécurité.

### Nagra VI

Lancé en 2008, l'enregistreur à six canaux Nagra VI a séduit d'emblée les ingénieurs du son, principalement dans les milieux du cinéma. Ceux-ci apprécient en particulier les multiples fonctions d'enregistrement et la matrice de pilotage des canaux. Ils apprécient également la robustesse de cette machine dont la mémoire n'est pas confiée à un disque dur traditionnel mais à un puissant disque SSM – Solid State Memory – dépourvu de toute pièce mobile.

Par une ergonomie qui en rend la manipulation très évidente, le Nagra VI répond en outre aux exigences actuelles en matière de productivité sur les plateaux. La qualité exceptionnelle de ses entrées microphones – une spécialité Nagra – assure des enregistrements d'une telle intégrité que l'appareil peut être idéalement utilisé pour les tâches de mastering de précision.

Construit sur une plateforme logique VHDL qui facilite le développement des circuits numériques, le Nagra VI se prête à des évolutions futures. Une nouvelle version avec un plus grand nombre de canaux est notamment en préparation pour répondre à une demande des utilisateurs. L'enregistreur Nagra VI a été distingué en 2009 par l'AES – Audio Engineering Society à New York, qui lui a décerné le Technical Excellence Award.

### Nagra LB

Commercialisé sur les marchés en 2009, l'enregistreur Nagra LB s'adresse en premier lieu aux journalistes de la radio mais possède des caractéristiques qui lui ouvrent de nombreux autres marchés tels que celui des musiciens, des preneurs de son et des particuliers désireux de disposer d'un appareil allant au-delà ce que peut offrir la production de grande série.

Le Nagra LB se présente dans un boîtier compact et intègre un grand nombre de fonctionnalités. Il permet d'accomplir un travail d'édition et de montage sur l'appareil même et, grâce aux dispositifs de communication dont il est équipé, de transmettre le résultat à distance dans les plus brefs délais. Des déclinaisons de l'appareil sont en préparation, qui permettront d'en élargir encore le potentiel commercial.

### ARES ML

Les enregistreurs de poche de la famille Ares M conservent au cours des ans leur statut de best-sellers de la gamme Nagra. Leur prix attractif leur ouvre une large diffusion dans les domaines les plus variés, professionnels et grand public. Le modèle Ares ML représente la dernière génération de l'appareil, dont la mémoire interne a été portée à 4 GB. D'autres évolutions sont en cours.

---

**GAMME HI-FI**

L'éventail des appareils Hi-Fi proposés par Nagra s'élargit chaque année. Le catalogue comprend désormais tous les maillons clés permettant à l'amateur de se constituer une installation de très haut niveau. On y trouve à la fois des électroniques à transistors et à lampes, cette dernière technologie connaissant depuis une dizaine d'années un très fort regain d'intérêt. Loin d'une approche nostalgique, les appareils à lampes Nagra relèvent d'une ingénierie très évoluée qui remet cette technologie totalement au goût du jour, avec des performances musicales portées à un nouveau degré d'excellence.

La gamme Nagra Hi-Fi comprend :

- les lecteurs de disques compacts Nagra CDC, CDT et CDP ;
- les préamplificateurs Nagra PL-L et PL-P ;
- les préamplificateurs phono Nagra VPS (lampes) et BPS (transistors) ;
- les amplificateurs monoblocs à lampes Nagra VPA ;
- les amplificateurs à transistors Nagra PMA (mono) et PSA (stéréo) ;
- l'amplificateur compact stéréo à transistors Nagra MSA.

**Lancement du préamplificateur Nagra BPS**

Après l'introduction en 2008 de la version à lampes VPS, Nagra a lancé avec succès en 2009 le préamplificateur phono à transistors Nagra BPS. Il s'agit d'un appareil miniaturisé, fonctionnant sur pile, qui bénéficie d'un prix attractif grâce à une approche simplifiée en termes de fonctions.

**Développement terminé de l'amplificateur Nagra MSA**

C'est dans un boîtier rappelant par son esthétique et ses dimensions les préamplificateurs de la marque que se présente le nouvel amplificateur à transistors Nagra MSA. Cet appareil compact délivre la puissance confortable de 60 watts RMS par canal.

Le Nagra MSA recourt à plusieurs solutions originales pour son alimentation et ses étages de puissance, ce qui lui permet de se comporter avec une parfaite aisance même en étant raccordé à des enceintes réputées difficiles à piloter. L'appareil se caractérise par ses qualités de neutralité et de transparence sonores, bien dans la tradition Nagra.

**Amplificateur basé sur la mythique lampe 300B**

Nagra a présenté dans le cadre de la foire dédiée à l'électronique de grande consommation, la CES 2010 à Las Vegas, le prototype d'un amplificateur stéréo intégré basé sur l'une des lampes les plus réputées et les plus vénérables, la mythique 300B dont l'invention remonte au début du 20<sup>e</sup> siècle! L'appareil, qui est conçu comme un hommage à cette célèbre lampe, affiche 20 watts par canal. Il adopte lui aussi un format compact et dispose de toutes les fonctionnalités lui permettant d'offrir le meilleur confort d'utilisation. Le prototype a suscité un très vif intérêt chez les visiteurs et dans la presse spécialisée. Le lancement est prévu fin 2010/début 2011.



Amplificateurs stéréo à transistors Nagra MSA



Stocks

GHPY	32.57	-7.73%
GMTX	3.69	+8.64%
GWP	87.20	+0.98%
HIRO	12.63	-4.23%
ILNS	8.55	+6.92%
JNMX	62.73	+1.82%
JPPR	14.09	+9.23%

4 of 9

# LEXINGTON KENTUCKY 10H00

**GROUPE KUDELSKI**  
RAPPORT ANNUEL 2009





**07**

# **RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2009**

---

**GROUPE KUDELSKI**  
RAPPORT ANNUEL 2009

**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 2009.**



■ Sièges principaux  
■ Filiales/Sociétés à vocation spécifique  
■ Bureaux

PRÉSENCE INTERNATIONALE

		TV NUMÉRIQUE	ACCÈS PUBLIC	NAGRA AUDIO	MIDDLEWARE/ PUBLICITÉ
<b>EUROPE</b>	Suisse	■ ■ □	■ ■ ■	■ □ □	□ □ □
	France	□ ■ ■	□ ■ □	□ □ ■	□ ■ □
	Autriche	□ □ □	■ □ □	□ □ □	□ □ □
	Allemagne	□ ■ □	□ ■ □	□ □ □	□ □ □
	Belgique	□ □ □	□ ■ □	□ □ □	□ □ □
	Espagne	□ ■ □	□ ■ □	□ □ □	□ □ □
	Italie	□ ■ □	□ ■ □	□ □ □	□ □ □
	Pays-Bas	□ □ □	□ ■ □	□ □ □	□ □ ■
	Suède	□ □ □	□ ■ □	□ □ □	□ □ □
	Royaume-Uni, Irlande	□ ■ □	□ □ ■	□ □ ■	□ ■ □
	Portugal	□ □ ■	□ □ □	□ □ □	□ □ □
<b>AMÉRIQUES</b>	USA	□ ■ □	□ ■ □	□ □ ■	■ □ ■
	Brésil	□ □ ■	□ □ □	□ □ □	□ □ □
	Chili	□ □ □	□ □ ■	□ □ □	□ □ □
<b>MOYEN-ORIENT</b>	Emirats Arabes Unis	□ □ □	□ ■ □	□ □ □	□ □ □
<b>ASIE/PACIFIQUE</b>	Singapour	□ ■ □	□ □ □	□ □ □	□ □ □
	Chine	□ ■ □	□ □ □	□ □ □	□ ■ □
	Hong Kong	□ □ ■	□ □ ■	□ □ □	□ □ □
	Japon	□ □ □	□ □ ■	□ □ □	□ ■ □
	Taiwan	□ □ ■	□ □ □	□ □ □	□ □ □
	Malaisie	□ ■ □	□ □ □	□ □ □	□ □ □
	Australie	□ □ □	□ □ □	□ □ □	□ ■ □
	Inde	□ ■ □	□ □ ■	□ □ □	□ □ □

**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 31.12.2009 de CHF 1 133 471 577. 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'OpenTV,

secteur Middleware & Publicité. Au 31 décembre 2009, cette participation\* était de 88,51% du capital et 96,13% des droits de vote. OpenTV 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 31.12.2009 de USD 187 941 899.

\* Depuis le 26 mars 2010, OpenTV est entièrement détenue par le Groupe Kudelski.

**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 65 et 72 du rapport financier 2009 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.

La structure de l'actionnariat, 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 une indépendance à long terme, éléments essentiels pour les principaux clients du Groupe.

La société Kudelski Financial Services SCA a émis un emprunt convertible (ISIN : CH0022692609), tel que détaillé dans la section 2.7 du présent rapport, de 350 millions correspondant à 5 225 440 actions

au porteur et à 5,51% de droits de vote. Dans le cadre du plan d'achat d'actions, tel que détaillé à la section 2.7 du présent rapport et en pages 51-52 du rapport financier de Kudelski SA, la société Kudelski SA a émis un certain nombre de stock options en faveur des employés du Groupe.

Les annonces de participation effectuées auprès de la SIX sont accessibles sur les pages investisseurs du site Internet de la société à l'URL suivante : [www.nagra.com/investors-doc.html](http://www.nagra.com/investors-doc.html)

## 1.3 PARTICIPATIONS CROISÉES

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

### AU 31 DÉCEMBRE 2009

	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL ACTION DÉTENU	DROIT DE VOTE
Pool familial Kudelski	46 300 000	7 924 113	23,60%	57,16%
Mme I. Kudelski Mauroux et M. H. Kudelski (et leurs descendants respectifs)		3 000 000	5,64%	3,16%
Mme M. Kudelski* et Mme I. Kudelski Haldy (et leur descendants respectifs)		3 000 000	5,64%	3,16%

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

## 2. STRUCTURE DU CAPITAL

### 2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2009 et 2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

#### Capital ordinaire

Le capital-actions s'élève à CHF 531 934 780. Il est divisé en 48 563 478 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.

### Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 109 502 708 et est structuré comme suit:

— un montant maximum de CHF 9 502 780 par l'émission d'un maximum de 950 278 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 moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

### 2.3. Modifications du capital

CHF'000	31.12.09	31.12.08	31.12.07
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	485 635	477 660	475 294
Réserve légale	81 887	79 028	76 107
Bénéfice net	42 834	48 321	53 782
Bénéfice au bilan	322 532	290 079	260 161
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>	<b>936 354</b>	<b>893 067</b>	<b>857 862</b>

*Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2009, 2008 et 2007 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes.*

### 2.4. Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2009 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune et de 48 563 478 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 « nommees »

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

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

## 2.7. Emprunt convertible et options

### Emprunt convertible

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

Le coupon annuel est de 1,625% calculé sur le montant nominal de l'obligation payable le 5 octobre de chaque an-

née dès le 5 octobre 2006. Le prix de conversion a été initialement fixé à CHF 67.76 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA.

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

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

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 51-52.

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. Au 31 décembre 2009 il n'y a plus d'options en cours.

### 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 2009 est disponible en pages 51-52 des rapports financiers du Groupe Kudelski.

### 3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Trois comités – 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 76-77).

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

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

#### 3.1. Membres du conseil d'administration

	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FORMATION	PREMIÈRE ÉLECTION	TERME DU MANDAT
<b>72</b> <b>ANDRÉ KUDELSKI*</b> Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	<b>Diplôme d'ingénieur-physicien</b> Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	04.05.2010
<b>CLAUDE SMADJA</b> Vice-président du conseil et « lead director »	1945	Suisse	<b>Licence en sciences politiques</b> Université de Lausanne	1999	04.05.2010
<b>NORBERT BUCHER</b>	1931	Suisse	<b>Doctorat en sciences techniques</b> Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Différents programmes de 3e cycle à l'Université de New York, la Harvard Business School et l'IMD Lausanne	1992	04.05.2010
<b>PATRICK FÛETISCH</b>	1933	Suisse	<b>Doctorat en droit</b> Université de Lausanne <b>Brevet d'avocat</b>	1992	04.05.2010
<b>LAURENT DASSAULT</b>	1953	Française	<b>Licence en droit des affaires</b> <b>Diplôme de l'ESLSCA</b> Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Paris	1995	04.05.2010
<b>PIERRE LESCURE</b>	1945	Française	<b>Diplôme universitaire en Lettres et en Journalisme</b> Centre de formation des journalistes, Paris	2004	04.05.2010
<b>MARGUERITE KUDELSKI</b>	1965	Suisse	<b>Ingénieur en microtechnique</b> <b>Docteur en microtechnique</b> Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne <b>Executive MBA</b> IMD Lausanne	2006	04.05.2010
<b>ALEXANDRE ZELLER</b>	1961	Suisse	<b>Licence ès sciences économiques</b> Université de Lausanne	2007	04.05.2010

\* 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).



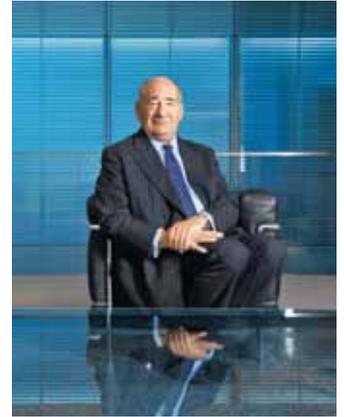
**ANDRÉ KUDELSKI**



**CLAUDE SMADJA**



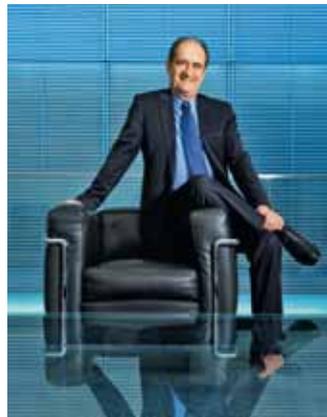
**NORBERT BUCHER**



**PATRICK FËTISCH**



**LAURENT DASSAULT**



**PIERRE LESCURE**



**MARGUERITE KUDELSKI**



**ALEXANDRE ZELLER**

**MANDATS EN COURS**

GROUPE KUDELSKI

AUTRES:

**ANDRÉ KUDELSKI**

André Kudelski commence sa carrière en 1984 comme ingénieur Recherche & Développement (R&D) au sein de Kudelski SA. En 1986, après une expérience de quelques mois dans d'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
- Nagra plus SA, président et administrateur délégué
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance
- OpenTV Corp., Executive Chairman
- NagraStar LLC., Co-Chairman

- 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), Vice-Chairman

**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.

- OpenTV 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 FÆTISCH**

Patrick Fætisch 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 (Suisse), président
- Nagra France SAS (France), président
- NagralD SA (Suisse), président
- Nagra plus SA (Suisse), administrateur
- SkiData AG (Autriche), membre du conseil de surveillance

- Renault Finance SA (Suisse), administrateur

---

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 National du Musée d'Art Moderne (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 Systèmes SA (France) (depuis 1992), administrateur
- Financière Louis Potel & Chabot SAS (France), administrateur
- GENERALI France SA (France), administrateur et membre du comité des comptes
- Génération Entreprise (association française), administrateur
- 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
- Sita 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

**MANDATS EN COURS**  
GRUPE 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 Précel 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 indépendante (business development et conseil de gestion).

- polyright SA, administratrice

**76 ALEXANDRE ZELLER**

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

**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. Tous les membres 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 délibération indépendante. Il assure un processus d'évaluation des performances du président du conseil d'administration et administrateur délégué.

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

Les comités sont constitués par le conseil d'administration qui en nomme les membres et les présidents. Les comités du conseil se réunissent aussi souvent que nécessaire. 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. Le comité d'audit contrôle les honoraires détaillés de l'organe de révision, veille à l'exécution du plan d'audit qui est défini chaque année, évalue l'efficacité de l'organe de révision à identifier et résoudre les problèmes survenus au niveau du Groupe ou dans les comptes statutaires. Le comité d'audit fournit les recommandations appropriées au conseil d'administration pour le renouvellement du mandat des auditeurs extérieurs ou – si besoin est – leur remplacement. Le comité s'assure du suivi des recommandations des auditeurs externes et veille à leur indépendance.

Le comité fournit des rapports réguliers présentant ses recommandations au conseil d'administration sur l'adéquation,

l'efficacité et la véracité des processus comptables.

#### **Comité stratégique**

Le comité stratégique se compose 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. Il 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 de trois membres non exécutifs du conseil d'administration, nommés par le 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 (confer section 5 : Rémunérations, par-

■ *Président*  
■ *Membre*

	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ STRATÉGIQUE	COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET NOMINATION
André Kudelski	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	■ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Claude Smadja	■ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> ■
Norbert Bucher	<input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Laurent Dassault	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Patrick Fœtisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	■ <input type="checkbox"/>
Marguerite Kudelski	<input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pierre Lescure	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> ■
Alexandre Zeller	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

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

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

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

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

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

Le conseil d'administration siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la bonne marche des affaires le nécessite. En 2009, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit :

Conseil d'administration	<b>7 fois</b>
Comité stratégique	<b>2 fois</b>
Comité d'audit	<b>3 fois</b>
Comité de rémunération et de nomination	<b>3 fois</b>

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint plus de 90%. Les réunions du Conseil

d'administration ont duré en moyenne 5 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.

#### Le conseil d'administration

Le conseil d'administration :

- exerce la haute direction de la société et établit les instructions nécessaires ;
- fixe l'organisation ;
- fixe les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société ;
- nomme et révoque les personnes chargées de la gestion et de la représentation ;
- exerce la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données ;
- établit le rapport de gestion, prépare l'assemblée générale et exécute ses décisions ;
- prend les décisions au sujet de l'appel ultérieur d'apports relatifs aux actions non entièrement libérées (article 634a du Code des Obligations) ;
- prends les décisions sur la constatation d'augmentation du capital et sur

les modifications des statuts y relatives (articles 651 al.4, 651 a, 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.

#### Supervision

- 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 infor-

matifs 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.

### **Opérations 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 DTV », qui ont lieu au moins une fois par mois et durent en moyenne quatre heures, permettent également de reprendre les informations des comités ad hoc et d'aborder en particulier deux thèmes spécifiques et pertinents pour la division Télévision numérique.

### **Finance**

- L'entité « Controlling » effectue des analyses financières et opérationnelles régulières destinées à identifier les risques opérationnels et financiers tout au long de la chaîne de valeur des différentes activités des sociétés du Groupe et propose et coordonne les améliorations et actions correctives à apporter. Cette entité met également à la disposition de la direction générale et des départements opérationnels une 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.

### **Juridique**

- Des représentants du département juridique sont impliqués dans les processus de prise de décision, favorisant la prise en compte de manière pertinente 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
<b>ANDRÉ KUDELSKI</b>	1960	Suisse	<b>Président et administrateur délégué (CEO)</b>	<b>Diplôme d'ingénieur-physicien</b> Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
<b>PIERRE ROY</b> Executive Vice President du Groupe	1952	Suisse	<b>Directeur des opérations (COO), Digital TV</b>	<b>Licence en gestion d'entreprise</b> Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne
<b>CHARLES EGLI</b> Executive Vice President du Groupe	1948	Suisse	<b>Directeur</b> CEO de Nagra Public Access AG	<b>Diplôme d'ingénieur en électronique</b> Ecole Technique Supérieure Lausanne (aujourd'hui Hautes Etudes Spécialisées)
<b>80 MAURO SALADINI</b> Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	<b>Directeur financier (CFO)</b>	<b>Diplôme d'ingénieur électricien ETHZ</b> Ecole polytechnique fédérale de Zurich <b>MBA</b> INSEAD (France)
<b>LUCIEN GANI</b> General Counsel	1948	Suisse	<b>Directeur juridique</b>	<b>Doctorat en droit</b> <b>Licence HEC</b> Université de Lausanne <b>Brevet d'avocat</b>
<b>JOHN BURKE</b> Senior Vice President	1953	Irlandais	<b>Directeur ressources humaines</b>	<b>Licence en économie</b> <b>MBA (Hons)</b> Trinity College (Dublin)
<b>NICOLAS GÛETSCHMANN</b> Secrétaire général	1960	Suisse	<b>Directeur administration</b>	<b>Licence en économie</b> Université de Fribourg
<b>ALEX OSADZINSKI*</b> Executive Vice President du Groupe	1958	Britannique/ Américain	<b>Directeur Product</b>	<b>Diplôme équivalent à un USA BSC en Computer Science/ Management Information Systems and Marketing</b>
<b>YVES PITTON</b> Senior Vice President	1968	Suisse	<b>Directeur Corporate Development</b>	<b>Diplôme de physicien</b> Université de Lausanne <b>Doctorat ès sciences des matériaux EPFL</b> <b>MBA</b> 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.



**ANDRÉ KUDELSKI**



**PIERRE ROY**



**CHARLES EGLI**



**MAURO SALADINI**



**LUCIEN GANI**



**JOHN BURKE**



**NICOLAS GÖETSCHMANN**



**ALEX OSADZINSKI**



**YVES PITTON**

---

## ANDRÉ KUDELSKI

Confer article 3.1 de ce chapitre.

---

## PIERRE ROY

Pierre Roy commence sa carrière professionnelle auprès de Procter & Gamble comme analyste financier en 1975. Suite à cette première expérience, il rejoint IBM en 1977 en tant qu'ingénieur commercial. En 1979, il commence sa carrière internationale chez Digital Equipment Corporation où il occupe divers postes de direction au centre européen de Genève de même qu'à l'étranger, dans les départements finance et administration, marketing et business management. C'est en 1992 qu'il rejoint Kudelski SA en qualité de directeur général de Nagra Audio, Directeur Business Development Nagravision et directeur général de Précel (alors société du Groupe Kudelski). Dès 1999, il dirige sa propre société de conseil en entreprise et travaille dans les secteurs des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision. En 2003, il est nommé directeur des opérations du secteur Télévision numérique du Groupe Kudelski et Executive Vice President.

---

## MANDATS AU SEIN DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES DÉTENUES PAR KUDELSKI SA :

- OpenTV Corp., administrateur
- Nagravision SA, administrateur, directeur général
- NagralD SA, administrateur
- SmarDTV SA, administrateur
- Quative Ltd., administrateur
- Nagra Thomson Licensing SA, président
- Nagra USA, Inc., administrateur
- Nagravision Asia Pte Ltd., administrateur

---

## 82 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
- 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 SA, administrateur délégué
- NagralD Security SA, administrateur
- Quative Ltd., administrateur

### Autres mandats :

- Newave 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.

- OpenTV Corp., administrateur
- SmarDTV SA, président
- NagralD SA, administrateur
- Nagravision SA, administrateur
- EDSI SAS (France), président
- Embedics LLC, directeur

## MANDATS AU SEIN DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES DÉTENUES PAR KUDELSKI SA :

### 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
- NagralD SA, directeur

### NICOLAS GÆTSCHMANN

De 1986 à 1989, Nicolas Gætschmann 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
- Nagra Public Access AG, directeur
- Nagra USA Inc., administrateur
- Nagra France Holding SAS (France), président

### 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 Executive Vice President et directeur Product de la division Télévision numérique.

- Nagravision SA, directeur
- OpenTV Corp., administrateur
- Quative Ltd., administrateur

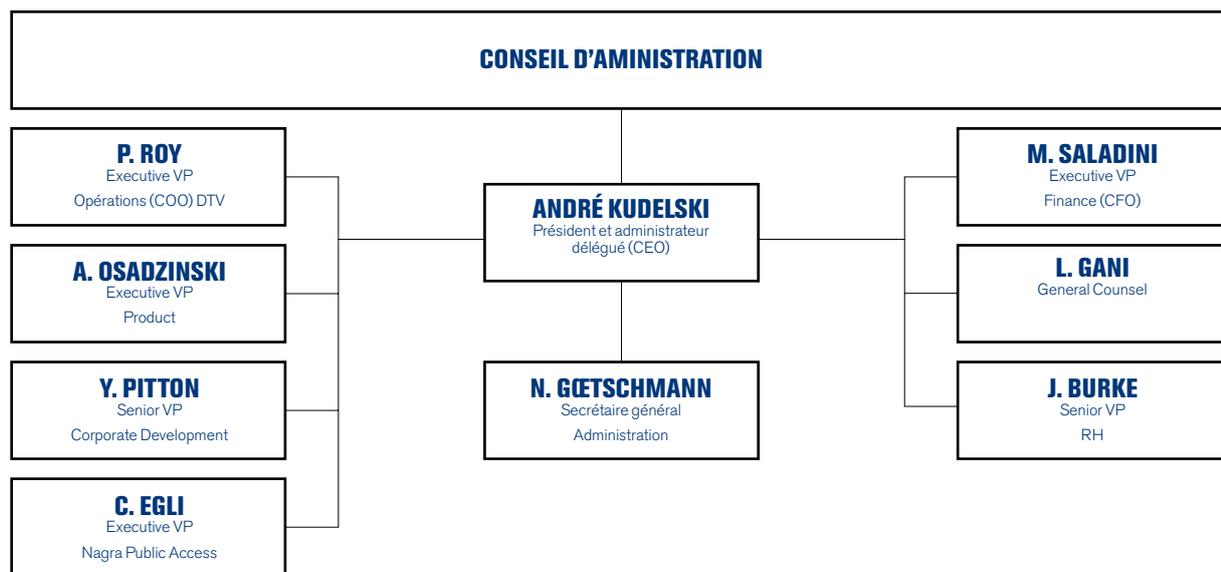
### YVES PITTON

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 Senior Vice President et directeur Corporate Development.

- Nagravision SA, directeur
- Abilis Systems Sàrl, gérant

#### Autres mandats :

- Ligaris SA (Suisse), administrateur



84

#### 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 2009, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

### 5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

#### 5.1. Principes de rémunération

L'organe compétent pour la fixation de la politique de rémunération et pour la fixation de la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale est le comité de rémunération et de nomination. En exception à ce principe, la rémunération des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration lui-même (Confer section 3.5.2 Comité de rémunération et de nomination). Le président du conseil d'administration participe,

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

L'objectif de la politique de rémunération du comité de rémunération et de nomination est d'aligner au mieux les intérêts des organes dirigeants sur ceux de la société sur le moyen et long terme. En particulier, la partie variable de la rémunération est fonction de la marche des affaires, du degré de responsabilité assumée par les membres exécutifs et de leur performance, ce qui peut influencer de façon positive ou négative le niveau de rémunération globale de chaque membre de la direction. Les méthodes de détermination de la rémunération globale de chaque membre exécutif sont optimisées pour éviter une stratégie principalement orientée sur le court terme.

La partie fixe de la rémunération n'est pas considérée individuellement comme un élément de comparaison pour le comité de rémunération, qui privilégie une appréciation globale de la rémuné-

ration dans l'intérêt à long terme de la société. Ainsi la rémunération globale est considérée de façon à garantir un niveau de rémunération qui soit comparable à celui pratiqué dans la branche, en tenant compte du contexte particulier du domaine d'activité. Le Comité de rémunération et de nomination s'est fondé sur sa propre opinion à cet égard et sur son appréciation des conditions pratiquées par des entreprises avec lesquelles elle est en concurrence pour le recrutement d'administrateurs et de cadres supérieurs, sans recourir pour cela à des « benchmarks » particuliers, ou encore aux services de consultants. Le comité a également veillé à ce que les rémunérations soient en ligne avec les niveaux de salaires pratiqués dans les régions et dans les secteurs d'activités en tenant compte également des pratiques nationales et internationales en la matière.

La part variable de la rémunération a pour fonction de mieux aligner les intérêts des membres de la direction sur ceux de l'entreprise, et ainsi de les faire participer à la création de valeur, ou dans

le cas contraire d'être pénalisé le cas échéant. La part variable de la rémunération dépend des résultats du Groupe (économiques et stratégiques), de la responsabilité de l'employé ainsi que de sa performance individuelle. Cette part variable n'est pas exprimée en pourcentage de la rémunération fixe.

Il n'existe, à l'heure actuelle, aucune disposition prévoyant une prestation ou un avantage particulier en cas de rupture du contrat de travail d'un membre de la direction, de changement de contrôle ou de départ anticipé d'un des membres du conseil d'administration.

## **5.2. Eléments de la rémunération**

Le rapport financier présente à la note 44 le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale, conformément aux exigences de l'article 663bis CO.

Les éléments de la rémunération sont fixés selon des principes différents pour les membres non exécutifs du conseil d'administration et ceux de la direction générale.

### **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 des autres dépenses liées à l'exécution de leur tâche. Cette rémunération est versée en numéraire.

Lorsque des missions spécifiques et hors de l'activité ordinaire du conseil d'administration sont confiées à certains de ses membres, les services rendus sont rémunérés à des conditions correspondant à celles pratiquées sur le marché pour des services de même nature.

### **Membres de la direction générale**

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale inclut un salaire et une partie variable. Le montant de la part variable dépend de la performance individuelle des directeurs concernés ainsi que de la performance (stratégique, économique et opérationnelle) du Groupe. Les objectifs sont fixés par le conseil d'administration et reflètent la stratégie du Groupe ; ils constituent également une partie des objectifs de l'administrateur délégué. Ce dernier fixe les objectifs individuels de chaque membre de la direction. Le comité de rémunération et de nomination décide selon son appréciation et de façon discrétionnaire de la façon dont les éléments de performance individuels et ceux afférant au Groupe doivent être pondérés pour la fixation de la rémunération de chacun des membres de la direction générale.

La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie ou la mise à disposition d'une voiture de service. La part fixe de la rémunération est en principe versée en espèces. Le comité de nomination et de rémunération décide de façon discrétionnaire des modalités de paiement de la part variable, en tenant compte de critères tels que le cours de l'action ou encore de l'effet de dilution. A l'exception d'un des membres de la direction générale qui n'est pas domicilié en Suisse et dont la partie variable de la rémunération est versée entièrement en espèces, le paiement est en principe effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA. Ces actions sont bloquées pour une période de 1, 3 ou 7 ans, au choix de l'employé, la moitié au moins des actions bloquées devant cependant l'être pour une période de 3 ans ou plus. Les membres de la

direction générale ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004, conformément aux termes dudit plan (voir à ce sujet la section 2.7 ci-dessus).

### **5.3 Procédure de fixation de la rémunération**

Le comité de rémunération et de nomination examine la politique de rémunération et fixe la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale sur une base annuelle, en principe au cours du premier trimestre ; à la même période, l'administrateur délégué fixe les objectifs de performance des membres de la direction générale. Il fait rapport au conseil d'administration des décisions prises lors d'une séance, qui est également généralement tenue au cours du premier trimestre. La politique de rémunération des administrateurs non-exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement tenue au cours du premier trimestre. Les séances du comité de rémunération et de nomination ainsi que du conseil d'administration sont en règle générale tenues en l'absence des personnes dont la rémunération est débattue.

### **5.4 Modifications apportées à la politique de rémunération pendant l'exercice écoulé**

A l'exception du fait que toutes les actions délivrées aux membres de la direction au titre de l'exercice 2009 étaient bloquées, aucune modification importante n'a été apportée à la politique de rémunération du Groupe Kudelski pour ce qui concerne l'exercice 2009.

## 6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

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

[www.nagra.com/ar/statuts\\_Kudelski.pdf](http://www.nagra.com/ar/statuts_Kudelski.pdf)

### 6.1. Limitations et représentation des droits de vote

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

### 6.2. Quorums statutaires

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

### 6.3. Convocation de l'assemblée générale

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

### 6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

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

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

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

### 6.5. Inscriptions au registre des actions

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

## 7. PRISE DE CONTRÔLE ET MESURES DE DÉFENSE

### 7.1. Obligation de présenter une offre

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

### 7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

## 8. ORGANE DE RÉVISION

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

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA (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 28 avril 2009 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de M. Félix Roth depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003. Le réviseur responsable est remplacé au plus tard sept ans après la première année de prise en charge de cette fonction, conformément à l'article 730a al.2 du Code des Obligations.

### 8.2. Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2009 la somme de CHF 1 031 000. 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 2009 la somme de CHF 298 000 composée de CHF 203 000 pour des conseils liés à la fiscalité et CHF 95 000 pour d'autres services additionnels. 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 la revue de projets informatiques.

---

#### **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 de l'ensemble des travaux, liés à la révision ainsi qu'aux services additionnels, effectués par les réviseurs externes.

PricewaterhouseCoopers fournit au comité d'audit un rapport détaillé avant chaque séance du comité sur l'exécution, les résultats des travaux de PricewaterhouseCoopers au sein du Groupe Kudelski, les propositions pour rectifier ou améliorer les anomalies notifiées ainsi que sur le suivi des décisions rendues par le comité d'audit.

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. A l'exception des discussions et prises de décision du comité d'audit concernant l'organe de révision, les représentants de PricewaterhouseCoopers ont cette année participé à l'ensemble des 3 séances du comité d'audit. Le responsable de l'audit interne, a quant à lui, participé à ces 3 séances pour les parties qui le concernaient.

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

---

### **9. POLITIQUE D'INFORMATION**

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants :

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

Publiés dans le respect des règles en vigueur à la Six Swiss Exchange 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](http://www.nagra.com)

##### **Section Relations investisseurs**

[www.nagra.com/investors.html](http://www.nagra.com/investors.html)

##### **Dates importantes**

[www.nagra.com/investors-calendar.html](http://www.nagra.com/investors-calendar.html)

##### **Documentation financière**

[www.nagra.com/investors-doc.html](http://www.nagra.com/investors-doc.html)

##### **Communiqués de presse**

[www.nagra.com/media-pr.html](http://www.nagra.com/media-pr.html)

---

#### **ADRESSES E-MAIL**

##### **Information générale**

[info@nagra.com](mailto:info@nagra.com)

##### **Relations investisseurs**

[ir@nagra.com](mailto:ir@nagra.com)

##### **Relations médias**

[communication@nagra.com](mailto:communication@nagra.com)








---

**TÉLÉVISION NUMÉRIQUE**

**Nagravision**

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



**OpenTV**

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



**SmarDTV**

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



**Nagra+**

Nagra+ : systèmes de sécurisation pour la télévision à péage analogique. Concepts novateurs réalisés en collaboration avec Canal+ dans le domaine de la télé-vision numérique. Joint-venture avec Canal+ (F).



**Quative**

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



**Abilis Systems**

Circuits intégrés pour la télévision numérique et « wireless ».



**NagraID**

Développement et production de modules et de smartcards pour les systèmes d'identification avec et sans contact.

**SKIDATA**  
KUDELSKI GROUP

**polyright** 

**NAGRA**

---

## ACCES PUBLIC

### **SkiData**

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

### **polyright**

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

---

## AUDIO

### **Nagra Audio**

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

**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 Nagravision numérique par EchoStar marquant le démarrage des activités de Nagravision sur le marché nord-américain.

**1996**

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

**1997**

Le secteur de la télévision à péage numérique passe au premier plan des activités de la société. Nagra Audio lance une gamme de produits hi-fi haut de gamme.

**1998**

Création de NagraStar, société commune avec EchoStar, et de NagraCard. Augmentation de capital et première opération de splitting indirect du titre Kudelski (5+1).

**1999**

La société se structure en holding. L'action Kudelski est introduite sur le marché principal de SWX Swiss Exchange.

**2000**

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

**2001**

Le Groupe réalise des acquisitions dans le domaine de l'accès public (SkiData, Ticketcorner) et dans celui de la télévision numérique (Lysis, Livewire). Les actions Kudelski sont splittées par 10. Lancement d'un emprunt convertible de USD 325 millions. L'opération est largement sursouscrite.

**2002**

Après une période de croissance ininterrompue de dix ans, le Groupe subit l'impact de la crise du marché de la télévision, en particulier en Europe, et d'une évolution défavorable du marché des changes. La société revoit ses structures en profondeur. Création de la holding Nagra Public Access regroupant SkiData, 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 CD Nagra.

---

**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 module actifs en télévision numérique. Migration de 25 millions de cartes à puce vers le modèle service. Présence renforcée en Asie, notamment avec des nouvelles solutions.

---

**2009**

**Migration au modèle service achevée, assurant une base de revenus plus stable au Groupe. Déploiements massifs sur les marchés de la télévision numérique terrestre. Succès des nouvelles solutions de TV 2.0 et de la plateforme Widgets de Nagravision. Acquisition de l'intégralité d'OpenTV et nouvelles acquisitions (Medialive et Medioh!). Renforcement sur les marchés et contrat à long terme avec l'opérateur DISH Network (USA). Création d'un centre R&D en Chine.**

**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 03 11  
F +41 21 732 03 00  
nagravision@nagra.com  
www.nagravision.com

**NAGRA PLUS**

22-24, route de Genève  
Case postale 134  
1033 Cheseaux  
Suisse  
T +41 21 732 03 11  
F +41 21 732 03 00  
nagraplus@nagra.com  
www.nagraplus.com

**OPENTV, CORP.**

275, Sacramento Street  
San Francisco, CA 94111  
USA  
T +1 415 962 50 00  
F +1 415 962 53 00  
www.openTV.com

**NAGRA ID SA**

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

**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

**ABILIS SYSTEMS SA**

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

**POLIRIGHT SA**

10, rue de l'Industrie  
Case postale 1261  
1951 Sion  
Suisse  
T +41 27 323 09 10  
F +41 27 323 09 11  
info@polyright.com  
www.polyright.com

---

**AUDIO****NAGRA AUDIO**

Nagravision SA – Kudelski Group  
Route de Genève 22-24  
Case Postale 134  
1033 Cheseaux  
Suisse  
T +41 21 732 01 01  
F +41 21 732 01 00  
audio@nagra.com  
www.nagraaudio@nagra.com

# 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](mailto:info@nagra.com)

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

---

**GESTION DE PROJET**

Corporate Communications,  
Groupe Kudelski

---

**DESIGN**

essencedesign

---

**SUPPORT, COORDINATION**

Desrochers Communication

---

**IMPRESSION**

Swiss Printers AG

---

**PHOTOGRAPHIE**

Régis Colombo : portraits direction  
et conseil d'administration  
Serge Desrochers : appareils audio  
Getty Images : images concept

---

**PHOTOLITHOGRAPHIE**

atelierZed

---

**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.