

### 3. Conseil d'administration

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

Il se compose comme suit:

#### André Kudelski

Président du conseil d'administration et administrateur délégué

#### Claude Smadja

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

#### Norbert Bucher

#### Laurent Dassault

#### Patrick Føetisch

#### Marguerite Kudelski

Depuis le 2 mai 2006

#### Pierre Lescure

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

#### Stefan Kudelski

Secrétaire du conseil:

#### Nicolas Gøetschmann

Secrétaire général (hors conseil)

#### 3.1 Membres du conseil d'administration

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

#### André Kudelski

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

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

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

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

#### Claude Smadja

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

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

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

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



André Kudelski



Claude Smadja



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Fœtisch



Marguerite Kudelski



Pierre Lescure

---

### Norbert Bucher

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

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

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

Norbert Bucher est administrateur de Nagra Plus.

---

### Laurent Dassault

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

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

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

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

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

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

---

### Patrick Fœtisch

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

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

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

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

---

### Marguerite Kudelski

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

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

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

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

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

---

## Pierre Lescure

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

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

---

### 3.2 Autres activités et groupements d'intérêt

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

---

### 3.3 Interdépendances

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

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

---

### 3.4 Election et durée du mandat

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

	1 <sup>ère</sup> élection au conseil	Dernière élection	Expiration du mandat
--	---	----------------------	-------------------------

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

---

## 3.5 Organisation interne

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Comité de rémunération et de nomination

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

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

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

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

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

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

#### Comité d'audit

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

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

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

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

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

#### Comité stratégique

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

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

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

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

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

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

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

Président ■  
Membre ■

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

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

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

\*dont 2 séances avec l'ensemble du conseil.

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

### 3.6 Compétences

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

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

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

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

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

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

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

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