

LECTRA

Rapport
financier

2019

Sommaire

La vision de Daniel Harari, Président-Directeur général	4	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	68
Rapport de gestion	5	Organes d'administration et de direction	68
Synthèse de l'année 2019	5	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	93
Bilan de la feuille de route stratégique 2017-2019	7	Interdiction d'intervention à l'achat ou à la vente d'actions applicable à certains managers du Groupe	104
Comptes consolidés de l'exercice 2019	9	Conventions réglementées et courantes	105
Facteurs de risques – Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	11	Autorisations et délégations financières	106
Engagements hors bilan	24	Participation des actionnaires aux assemblées générales	106
Activité de recherche et développement	24	Publication des informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	108
Informations sociales, environnementales et sociétales	25	Comptes consolidés du Groupe	109
Société mère	25	État de la situation financière consolidée	109
Affectation du résultat	27	Compte de résultat consolidé	110
Capital social – Actionnariat – Bourse	28	Tableau des flux de trésorerie consolidés	111
Programme de rachat d'actions	33	Variation des capitaux propres consolidés	112
Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	35	Annexe aux comptes consolidés	113
Calendrier financier 2020	35	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	171
Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir	35	Comptes annuels de la Société mère	176
Résultats financiers des cinq derniers exercices	39	Bilan	176
Complément d'information sur les comptes consolidés	40	Compte de résultat	177
Déclaration de performance extra-financière	43	Tableau des flux de trésorerie	178
Méthodologie	43	Annexe aux comptes de la société mère	179
Modèle d'affaires du Groupe Lectra	46	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	203
Informations relatives à la performance sociale	47	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	207
Informations relatives aux engagements sociétaux	57	Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes	208
Informations relatives aux engagements environnementaux	60	Attestation des personnes responsables du Rapport financier annuel	208
Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	64	Responsables du contrôle des comptes	208

En route pour l'Industrie 4.0

LA VISION DE DANIEL HARARI, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Un modèle économique qui démontre une nouvelle fois toute sa force

Dans un contexte d'incertitude et de crainte lié à la guerre commerciale entre les États-Unis d'un côté, et le Mexique, la Chine et l'Europe de l'autre, l'année toute entière a été marquée par un attentisme de la part de nombreuses entreprises, qui nous a amené, en juillet, à revoir à la baisse nos anticipations de chiffre d'affaires et de résultats pour 2019.

Malgré cela, avec un faible recul du résultat opérationnel et une marge opérationnelle record de 14,6 %, les résultats de 2019 démontrent la puissance de notre modèle économique, qui provient notamment du chiffre d'affaires récurrent et de la marge brute qu'il dégage.

Notre modèle économique nous permet également de gérer Lectra avec un besoin en fonds de roulement négatif, ce qui s'est traduit par un cash-flow libre record en 2019, supérieur au résultat net.

Une première étape réussie dans la mise en œuvre de notre stratégie Lectra 4.0

Privilégiant toujours une stratégie de long terme, nous avions lancé en février 2017 notre nouvelle stratégie Lectra 4.0, avec pour objectif de faire de Lectra un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 d'ici 2030. Elle s'est accompagnée d'une première feuille de route 2017-2019, qui s'est déroulée avec succès. En particulier, nous avons mis sur le marché nos premières offres pour l'Industrie 4.0, avec une première évolution réussie de nos ventes de logiciels vers le mode SaaS, tout en lançant de nouvelles versions de nos offres phares.

Nous avons également réalisé l'acquisition de Kubix Lab et Retviews, deux start-ups au fort potentiel avec des technologies innovantes sur lesquelles nous allons pouvoir capitaliser dans les années à venir.

Nous avons enfin atteint un chiffre d'affaires récurrent record et à nouveau renforcé notre structure financière, avec des capitaux propres de 183 millions d'euros et une trésorerie nette de 120 millions d'euros au 31 décembre 2019, ce qui nous permettra de mener à bien notre stratégie d'acquisition.

Une nouvelle feuille de route stratégique pour 2020-2022

Nous poursuivrons la mise en œuvre de notre stratégie Lectra 4.0 au cours des trois prochaines années, pour conforter notre leadership mondial et saisir tout le potentiel de nos nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de notre activité.

Nous nous sommes fixés quatre priorités stratégiques : (i) accélérer la croissance organique, (ii) renforcer les relations avec nos clients, (iii) étendre les offres pour l'Industrie 4.0, et (iv) développer de nouveaux axes de croissance.

Pour cela, nous poursuivrons nos investissements soutenus en R&D et renforcerons nos équipes commerciales et de services, en utilisant la croissance de la marge brute générée par le chiffre d'affaires récurrent pour financer notre développement.

Nous abordons cette nouvelle période avec des fondamentaux opérationnels et une structure financière particulièrement solides, et une offre enrichie, désormais disponible dans le monde entier, permettant à nos clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0.

Une année 2020 imprévisible, marquée par la crise du COVID-19

Malheureusement, l'année 2020 s'annonce imprévisible, compte tenu de l'épidémie de COVID-19 qui, au-delà des périodes de confinement et de mise à l'arrêt d'une partie de l'économie, aura un impact important sur les activités du Groupe, comme sur celles de ses clients, avec des situations différentes selon les pays.

Les conséquences de cette crise de nature inédite sur les comptes du Groupe restent toutefois difficiles à appréhender à ce jour.

Malgré ce contexte particulièrement difficile, confortés par la solidité de notre modèle économique et l'adéquation de notre feuille de route aux exigences de l'Industrie 4.0, nous sommes confiants sur nos perspectives à moyen terme.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce rapport qui, je l'espère, vous apportera toute l'information nécessaire.

Rapport de gestion

Chers Actionnaires,

Le présent Rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société Lectra (la « **Société** ») et du groupe Lectra (« **Lectra** » ou le « **Groupe** »).

Les comparaisons détaillées entre 2018 et 2019 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2018 (« données comparables »).

1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2019

Acquisition de la société Retviews

Lectra a réalisé le 15 juillet l'acquisition de la totalité des actions et des droits de vote de la société belge Retviews : 70% immédiatement pour un montant de 8 millions d'euros et le solde en trois fois en juillet 2020, 2021 et 2022, pour des montants respectifs d'environ 0,9 fois, 0,7 fois et 0,5 fois le chiffre d'affaires de l'année concernée.

Fondée en 2017, Retviews a développé une offre technologique innovante permettant aux marques de mode d'analyser en temps réel des données de marché et de prendre de meilleures décisions pour optimiser leurs collections, augmenter leurs ventes et améliorer leurs marges, grâce à des algorithmes d'intelligence artificielle.

Retviews est consolidée dans les comptes de Lectra depuis le 15 juillet. L'impact sur le chiffre d'affaires du deuxième semestre 2019 est de 0,5 million d'euros, celui sur le résultat opérationnel est de 0,1 million d'euros.

Impact positif de l'évolution des devises

Avec une parité moyenne de 1,12\$ / 1€, le dollar s'est apprécié en 2019 de 6% face à l'euro, par rapport à 2018. Le yuan, de son côté, s'est apprécié de 1% par rapport à l'euro.

L'évolution des devises a eu pour effet mécanique d'augmenter de 5,0 millions d'euros (+2%) le chiffre d'affaires et de 3,0 millions d'euros (+8%) le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Un environnement macroéconomique et géopolitique difficile

Dans un contexte d'incertitude et de crainte, l'année tout entière a été marquée par un attentisme très important de la part de nombreuses entreprises, notamment des secteurs de la mode et de l'automobile. Ce climat défavorable est pour l'essentiel la conséquence de la guerre commerciale entre les États-Unis d'un côté, le Mexique, la Chine et l'Europe de l'autre, ainsi que du ralentissement du secteur automobile, en particulier en Chine.

Des commandes de nouveaux systèmes en baisse

Au total, les commandes de nouveaux systèmes s'élèvent à 111,9 millions d'euros, en recul de 10% (- 8% à données réelles) par rapport à 2018 : les nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM et la formation et le conseil augmentent respectivement de 6% et 1%, les équipements et leurs logiciels diminuent de 14%. Les commandes sous forme d'abonnement, en particulier des nouvelles offres en mode SaaS (Software-as-a-Service), représentent 24% du montant total des commandes de logiciels de CFAO et de PLM, un niveau déjà très significatif, qui confirme le bon accueil de ces nouvelles offres. Leur valeur annuelle atteint 1,9 million d'euros (0,9 million d'euros en 2018). Géographiquement, la situation est très contrastée : les commandes de nouveaux systèmes augmentent de 1% en Asie-Pacifique (malgré un recul de 13% en Chine), mais diminuent de 5% en Europe et de 39% dans les Amériques. Elles progressent de 10% dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...).

Les commandes de nouveaux systèmes sont en retrait de 6% dans la mode et de 24% dans l'automobile, mais progressent de 18% dans l'ameublement. Dans les autres industries, elles diminuent de 18%. Ces marchés ont représenté respectivement 53%, 29%, 14% et 4% du montant total des commandes.

Résultat opérationnel en ligne avec les objectifs révisés

En début d'année, le Groupe s'était fixé pour objectifs de réaliser en 2019 une croissance du chiffre d'affaires comprise entre 3% et 7% à données comparables, avec un résultat opérationnel courant en diminution

de 4 % dans l'hypothèse basse de croissance du chiffre d'affaires et en progression de 4 % dans l'hypothèse haute.

Compte tenu du retard pris au premier semestre sur les commandes de nouveaux systèmes, et d'une visibilité faible sur celles du deuxième semestre, le Groupe avait indiqué le 29 juillet qu'il anticipait désormais une baisse de 1 % à 5 % du chiffre d'affaires et de 4 % à 14 % du résultat opérationnel courant, à données comparables.

Le chiffre d'affaires s'établit à 280,0 millions d'euros, en recul de 3 % (- 1 % à données réelles) par rapport à 2018.

Le résultat opérationnel atteint 40,9 millions d'euros et la marge opérationnelle 14,6 %, en diminution respectivement de 2,4 millions d'euros (- 6 %) et 0,4 point. À données réelles, le résultat opérationnel progresse de 2 % et la marge opérationnelle de 0,4 point.

Ces résultats sont conformes aux anticipations du Groupe, telles que précisées le 29 juillet 2019.

Le résultat net atteint 29,3 millions d'euros, en hausse de 0,6 million d'euros (+ 2 %) à données réelles.

Impact accru de la vente de logiciels sous forme d'abonnement

Comme anticipé, le volume et le poids des ventes de logiciels réalisées sous forme d'abonnement (SaaS) ont augmenté en 2019.

Ce changement de modèle de commercialisation, au cœur de la stratégie de Lectra (cf. sections 2 et 14 du présent Rapport), contribuera au développement à long terme de ses activités et renforcera son chiffre d'affaires récurrent, tout en répondant aux attentes de ses clients.

À court terme, son impact sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel est toutefois négatif, le chiffre d'affaires des abonnements logiciels étant reconnu progressivement, sur plusieurs années.

Si les ventes de logiciels réalisées en 2019 sous forme d'abonnement l'avaient été sous forme de licences perpétuelles, avec leurs contrats de maintenance associés, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel auraient été supérieurs respectivement de 2,8 millions et 2,9 millions d'euros. Ainsi, à données réelles, le chiffre d'affaires aurait été stable, le résultat

opérationnel aurait progressé de 9 %, et la marge opérationnelle aurait atteint 15,5 %.

Très forte croissance du cash-flow libre

Le cash-flow libre s'élève à 36,2 millions d'euros. Il était de 21,6 millions d'euros en 2018. Cette forte augmentation provient d'une bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement, qui diminue de 10,6 millions d'euros en 2019, alors qu'il avait progressé de 3,7 millions d'euros en 2018.

Un modèle économique qui démontre une nouvelle fois toute sa force

Avec un faible recul du résultat opérationnel et une marge opérationnelle record de 14,6 %, malgré la diminution des commandes de nouveaux systèmes et l'effet de la part croissante de logiciels vendus sous forme d'abonnement, les résultats de 2019 démontrent la puissance du modèle économique de Lectra, qui provient notamment du chiffre d'affaires récurrent et du taux de marge brute qu'il dégage. Ainsi, le ratio de sécurité, l'un des principaux indicateurs suivis par le Groupe, qui mesure le pourcentage des frais généraux fixes couverts par la marge brute des revenus récurrents, a franchi le seuil de 90 % en 2019, son plus haut niveau historique.

Par ailleurs, la performance remarquable sur le cash-flow libre (36,2 millions d'euros) confirme également la force du modèle économique dans sa capacité à générer un cash-flow libre important, généralement supérieur au résultat net, en raison d'un besoin en fonds de roulement structurellement négatif.

Un bilan particulièrement solide

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres s'établissent à 183,0 millions d'euros (170,4 millions d'euros au 31 décembre 2018). Le Groupe n'a pas de dette financière. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent 120,6 millions d'euros (102,2 millions d'euros au 31 décembre 2018), après paiement du dividende de 12,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, et le décaissement de 8,0 millions d'euros au titre de l'acquisition de la société Retviews. Un niveau record qui lui permettra d'autofinancer son développement interne et externe.

2. BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2017-2019

Privilégiant toujours une stratégie de long terme, le Groupe a lancé en février 2017 sa nouvelle stratégie Lectra 4.0. Objectif : faire de Lectra un acteur incontournable de l'Industrie 4.0.

Cette nouvelle stratégie s'est accompagnée d'une feuille de route pour 2017-2019, première étape décisive dans l'évolution de Lectra au cours des dix prochaines années, qui lui permettra en outre de conforter son leadership mondial, d'assurer une croissance durable et de préserver sa rentabilité.

Des objectifs stratégiques globalement atteints

Les cinq objectifs stratégiques que s'était fixés Lectra en février 2017 pour la période 2017-2019 ont guidé ses actions tout au long de ces trois années :

- accélérer la croissance du chiffre d'affaires, aussi bien organique qu'au travers d'acquisitions ciblées ;
- accentuer son avance technologique et s'appuyer sur les nouvelles technologies pour accroître la forte valeur de l'offre de produits et de services ;
- renforcer sa position concurrentielle et les relations de long terme avec ses clients ;
- transformer progressivement l'essentiel du chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels en abonnements récurrents par la mise en place d'un modèle économique SaaS ;
- maintenir enfin la profitabilité du Groupe et générer un cash-flow libre important, afin d'autofinancer le développement interne et externe (à l'exception d'éventuelles acquisitions d'envergure exigeant un financement complémentaire).

Dans son Rapport financier 2017, publié le 12 février 2018, auquel il convient de se référer, Lectra avait ajusté son quatrième objectif comme suit : lancer progressivement de nouvelles offres logicielles en mode SaaS.

Malgré un environnement macroéconomique et géopolitique plus difficile qu'anticipé, des progrès ont été enregistrés sur chacun de ces objectifs au cours de ces trois années. En particulier, Lectra a :

- atteint un chiffre d'affaires récurrent record, de près de 170 millions d'euros ;
- accentué considérablement son avance technologique et intégré avec succès les nouvelles

technologies clés pour l'Industrie 4.0 – cloud, Internet des objets, big data et intelligence artificielle – dans ses nouvelles offres ;

- procédé à deux acquisitions de start-ups technologiques – Kubix Lab en janvier 2018 et Retviews en juillet 2019 – venant renforcer sa proposition de valeur et compléter l'étendue de son offre ;
- renforcé son Comité exécutif et réorganisé ses filiales en quatre grandes régions ;
- lancé ses premières offres logicielles en mode SaaS qui représentent, trimestre après trimestre, une part plus importante des commandes de logiciels ;
- accru sa rentabilité ;
- renforcé son bilan.

Un impact hétérogène des accélérateurs de croissance

Début 2017, le Groupe considérait disposer de cinq accélérateurs de croissance :

- la Chine, du fait de la modernisation de son outil de production ainsi que de la montée en gamme de son marché intérieur, soutenues par l'initiative stratégique du gouvernement chinois *Made in China 2025* ;
- le cuir, matière de plus en plus utilisée dans l'automobile et l'ameublement, dont la quasi-totalité du processus de découpe, aujourd'hui manuel, devra s'automatiser ;
- les airbags, en raison de la multiplication de leur nombre par véhicule et du potentiel de renouvellement du parc installé de découpeurs automatiques d'anciennes générations ;
- la personnalisation des produits livrés aux consommateurs, qui exige d'automatiser et d'interconnecter l'ensemble de la chaîne de valeur, donc d'investir fortement dans des technologies avancées ;
- enfin, la digitalisation des entreprises de mode et d'habillement, par l'adoption de technologies collaboratives facilitant la gestion des collections et des produits.

Ces accélérateurs ont contribué de façon hétérogène au dynamisme de l'activité de ces trois années :

- après une croissance importante en 2017, les commandes de nouveaux systèmes en Chine ont ralenti à partir du quatrième trimestre 2018,

notamment en raison des conséquences de la guerre commerciale avec les États-Unis et de la forte baisse du marché automobile chinois, et sont restées en deçà des ambitions ;

- les ventes de solutions de découpe du cuir ont été en forte progression dans l'ameublement, mais sont restées faibles dans l'automobile du fait de la situation conjoncturelle difficile de ce marché ;
- les ventes de découpeurs airbags ont accéléré ;
- des solutions permettant de personnaliser les produits livrés aux consommateurs (Fashion On Demand by Lectra et Furniture On Demand by Lectra) ont été lancées dans quelques pays pilotes à partir d'avril 2018, puis progressivement dans le monde entier en 2019, avec de premiers résultats prometteurs, ces solutions étant désormais utilisées par plus de 30 entreprises ;
- enfin, les ventes de solutions collaboratives facilitant la gestion des collections et des produits dans la mode ont fortement progressé – ainsi, Kubix Link, solution issue de l'acquisition de Kubix Lab et vendue uniquement en Italie en 2018 avant d'être commercialisée progressivement en Europe et aux Amériques en 2019, est désormais utilisée par près de 50 clients.

Des avancées technologiques majeures

Le Groupe avait annoncé son intention de poursuivre sa politique d'investissements soutenus dans l'innovation et d'augmenter ses dépenses de recherche et développement (R&D), afin d'introduire de nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, constituant de nouvelles lignes de produits ou venant compléter les logiciels et découpeurs existants, tout en continuant d'enrichir ses offres phares.

Au total, Lectra a investi 90 millions d'euros en R&D en trois ans, soit 10,7% de son chiffre d'affaires, entièrement passés en charges.

Tout au long de la feuille de route, Lectra a étendu ses équipes R&D – elles s'établissent à 368 personnes au 31 décembre 2019, soit 36% de plus qu'au 31 décembre 2016 (270 personnes), renforcé ses compétences autour des technologies clés de l'Industrie 4.0 et transformé les méthodes de conception et de développement de ses solutions pour les rendre plus agiles et plus adaptées à l'Industrie 4.0.

Lancée en 2018 dans quelques pays pilotes, la commercialisation des premières offres innovantes de Lectra, permettant à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0, a été étendue en 2019 au monde entier. Ces offres devraient apporter une contribution de plus en plus importante à la croissance du Groupe à moyen terme.

En parallèle, Lectra a lancé de nouvelles versions ou des extensions de gammes de ses offres phares, notamment :

- de nouveaux modèles de ses découpeurs FocusQuantum pour l'airbag fin 2017 ;
- une nouvelle gamme de découpeurs tissus Vector pour la chaussure en 2017 et de nouveaux modèles pour l'automobile en 2019 ;
- une nouvelle génération de découpeurs Versalis pour le cuir en 2019 ;
- une nouvelle version de son logiciel phare de CAO, Modaris, en 2019.

Lectra a également renforcé sa capacité d'innovation avec l'ouverture, en octobre 2018, de son Innovation Lab, un lieu d'expérimentation et de création collaborative réunissant clients, start-ups, centres de recherche et talents internes dédié à l'exploration et au design de solutions disruptives.

Une première évolution réussie vers le mode SaaS

Afin de fournir à ses clients davantage de flexibilité, Lectra avait annoncé son intention de mettre en place, au cours de la feuille de route, un modèle économique SaaS sous forme d'abonnement ou de paiement à l'usage.

Début 2018, elle a décidé de (i) commercialiser ses nouveaux logiciels uniquement en mode SaaS, (ii) laisser aux clients le choix, pour les logiciels de CAO et de PLM existants, entre le mode de commercialisation actuel (vente de licences perpétuelles avec contrats de maintenance associés) et le mode SaaS et (iii) poursuivre la commercialisation de ses logiciels embarqués sur les équipements de découpe sous forme de licences perpétuelles.

Comme le Groupe l'avait alors anticipé, l'essentiel des ventes de logiciels au cours de la période ont été faites sous forme de ventes de licences perpétuelles. Les commandes en mode SaaS, négligeables en 2017, ont ensuite représenté 13% des commandes de logiciels de CFAO et de PLM en 2018 et 24% en 2019.

La montée en puissance du mode de commercialisation SaaS, qui va se poursuivre au cours de la prochaine feuille de route stratégique, aura un impact bénéfique pour le Groupe à moyen terme en lui permettant de développer davantage de chiffre d'affaires récurrent.

Une structure financière plus solide que jamais

Malgré une activité commerciale fortement affectée par un environnement macroéconomique et géopolitique difficile et des résultats financiers inférieurs aux objectifs que le Groupe s'était fixés en février 2017, son modèle économique a prouvé toute sa force et son caractère vertueux.

L'augmentation du chiffre d'affaires récurrent – en ligne avec les attentes du Groupe – et des marges brutes, conjuguée à une bonne maîtrise des frais généraux fixes, a permis de compenser un chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents inférieur aux attentes. Le ratio de sécurité est demeuré, pendant toute la période, largement supérieur à l'objectif de 80%, atteignant plus de 90% en 2019.

La structure financière du Groupe n'a jamais été aussi solide : le cash-flow libre cumulé atteint 91,0 millions d'euros sur la période (64,4 millions d'euros pour la période 2014-2016) ; l'entreprise n'a pas de dettes financières ; la trésorerie disponible et nette au 31 décembre 2019 a progressé de 44,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016, après le versement de dividendes d'un montant global de 35,8 millions d'euros entre 2017 et 2019, au titre des exercices 2016 à 2018, et après décaissement de 15,2 millions d'euros au titre des acquisitions de Kubix Lab et Retviews ; les capitaux propres ont augmenté de près de 40% en trois ans.

Une première étape dans l'évolution de Lectra achevée avec succès

Les nombreux rapports publiés par les experts et les échanges avec ses clients au cours de ces trois années ont démontré la pertinence de la stratégie de Lectra et l'adéquation de sa feuille de route 2017-2019 aux exigences de l'Industrie 4.0.

À l'exception du retard pris en 2018 et 2019 sur la croissance des commandes et du chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents en raison de l'attentisme des

entreprises dans l'ensemble de ses marchés, Lectra a exécuté sa feuille de route 2017-2019 conformément à ses anticipations.

Associés à la solidité de son modèle économique, ces résultats lui permettent de poursuivre, avec confiance, sa stratégie Lectra 4.0 et de capitaliser sur des bases solides pour sa prochaine feuille de route.

3. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2019

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires atteint 280,0 millions d'euros, en recul de 3% à données comparables et de 1% à données réelles. Il progresse de 2% en Europe, et diminue de 1% en Asie-Pacifique et de 15% dans les Amériques. Dans les pays du reste du monde, il augmente de 16%. Ces régions ont représenté respectivement 41% (dont 6% pour la France), 27%, 24% et 8% du chiffre d'affaires global.

Chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents

Le chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents (110,2 millions d'euros) diminue de 12% (- 10% à données réelles). Il représente 39% du chiffre d'affaires global (43% en 2018) et comprend principalement :

- les licences de logiciels de CFAO et de PLM (13,5 millions d'euros), qui diminuent de 4% et contribuent à hauteur de 5% au chiffre d'affaires global (5% en 2018) ;
- les équipements et leurs logiciels (82,1 millions d'euros), qui reculent de 14% et représentent 29% du chiffre d'affaires global (33% en 2018) ;
- la formation et le conseil (12,2 millions d'euros), qui sont en baisse de 5% et représentent 4% du chiffre d'affaires global (4% en 2018).

Au 31 décembre 2019, le carnet de commandes des licences de logiciels, des équipements et de la formation et du conseil s'élève à 19,8 millions d'euros :

- la part relative aux licences de logiciels de CFAO et de PLM (1,3 million d'euros) ne comprend pas les logiciels vendus en mode abonnement et ne peut donc pas être comparée aux chiffres des périodes précédentes ;

- la part relative aux équipements et leurs logiciels ainsi qu'à la formation et au conseil (18,5 millions d'euros) diminue respectivement de 2,0 millions d'euros et de 1,8 million d'euros par rapport au 31 décembre 2018, à données comparables et à données réelles.

Chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces

Le chiffre d'affaires récurrent (169,8 millions d'euros) augmente de 4% (+ 6% à données réelles).

Il représente 61% du chiffre d'affaires global (57% en 2018).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 35% du chiffre d'affaires global – s'élève à 97,9 millions d'euros, en progression de 5% :

- les contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM s'établissent à 1,6 million d'euros (0,5 million d'euros en 2018) ;
- les contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM (38,5 millions d'euros), en hausse de 1%, représentent 14% du chiffre d'affaires ;
- les contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels (57,9 millions d'euros), en croissance de 6%, représentent 21% du chiffre d'affaires.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (71,9 millions d'euros) augmente de 3% et représente 26% du chiffre d'affaires global (24% en 2018).

Marge brute

La marge brute s'élève à 205,2 millions d'euros, en baisse de 2,8 millions d'euros à données comparables, mais en progression de 1,7 million d'euros à données réelles, par rapport à 2018.

Le taux de marge brute s'établit à 73,3%, en augmentation de 1,0 point par rapport à celui de 2018 (+ 1,3 point à données réelles), essentiellement du fait de l'évolution positive du mix produit.

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de service ou de la formation et du conseil ne sont pas intégrées dans le coût des ventes, mais figurent dans les frais généraux.

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à 164,3 millions d'euros, stables par rapport à 2018. Ils se décomposent comme suit :

- 148,3 millions d'euros de frais fixes (+ 1%) ;
- 16,0 millions d'euros de frais variables (- 11%).

À données réelles, les frais généraux augmentent de 1%.

Les dépenses de recherche et développement (31,8 millions d'euros), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 11,4% du chiffre d'affaires (30,8 millions d'euros et 10,9% du chiffre d'affaires en 2018). Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent 22,0 millions d'euros (21,5 millions d'euros en 2018).

Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint 40,9 millions d'euros. Par rapport à 2018, il diminue de 2,4 millions d'euros (- 6%) à données comparables, mais augmente de 0,6 million d'euros (+ 2%) à données réelles.

La marge opérationnelle s'établit à 14,6%, en retrait de 0,4 point à données comparables, mais en progression de 0,4 point à données réelles.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de 0,1 million d'euros. Le résultat de change est négatif de 0,7 million d'euros.

Après une charge d'impôt de 10,8 millions d'euros, le résultat net s'élève à 29,3 millions d'euros, en augmentation de 0,6 million d'euros (+ 2%) à données réelles.

Le bénéfice net par action est de 0,92€ sur capital de base et 0,90€ sur capital dilué (0,91€ et 0,89€ respectivement en 2018).

Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint 36,2 millions d'euros, en hausse de 14,6 millions d'euros par rapport à 2018, à données réelles.

Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de 43,5 millions d'euros et d'une diminution du besoin en fonds de roulement

de 10,6 millions d'euros, dont il faut déduire 6,6 millions d'euros d'investissements, 5,2 millions d'euros d'augmentation des autres actifs non courants d'exploitation (correspondant à la portion du crédit d'impôt recherche de l'exercice 2019, non encaissée et non imputée sur l'impôt à payer de la Société) et, pour assurer la comparabilité aux exercices antérieurs, 6,2 millions d'euros de remboursement des dettes locatives (au sens de la norme IFRS 16 ; cf. notes 2.1 et 41 de l'annexe aux comptes consolidés).

Structure financière

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres s'établissent à 183,0 millions d'euros (170,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le Groupe n'a pas de dette financière. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent 120,6 millions d'euros (102,2 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le besoin en fonds de roulement est négatif de 20,7 millions d'euros. Il comprend la partie encaissable à moins d'un an (2,6 millions d'euros) de la créance de 17,4 millions d'euros sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2016, la partie à plus d'un an étant comptabilisée dans les autres actifs non courants du bilan (cf. note 10 de l'annexe aux comptes consolidés). Ces crédits d'impôt, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés de l'année, sont remboursés à la Société par le Trésor public français au cours de la quatrième année suivant celle de leur comptabilisation.

4. FACTEURS DE RISQUES - PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Ce chapitre décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure, de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique. Il précise également la façon dont le Groupe assure la gestion et la prévention de ces risques, selon leur nature.

La Direction financière s'assure que les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne permettent la maîtrise des risques au sein du Groupe, tout en optimisant sa performance opérationnelle, dans le respect de sa stratégie, de ses valeurs et de son éthique. Elle effectue régulièrement une revue de ces dispositifs afin d'identifier les axes de progrès, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, et revoit régulièrement ses processus de *reporting* et d'harmonisation du système d'information.

4.1 Facteurs de risques

La pertinence du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place suppose que les risques auxquels le Groupe est soumis soient identifiés et analysés. Le recensement des risques est placé sous la responsabilité conjointe de la Direction financière et de la Direction juridique, avec la contribution de l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Il s'inscrit dans un processus permanent, compte tenu des modifications de l'environnement dans lequel le Groupe évolue et des changements dans son organisation rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse.

Un travail complet de cartographie et d'évaluation des risques a été mené en 2018, avec l'aide méthodologique d'un conseil extérieur spécialisé. Ce chapitre tient compte des conclusions de cette étude et des mises à jour intervenues en 2019. Le Comité d'audit a procédé à une revue des principaux risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de Lectra ainsi que son activité, sa situation financière, ses résultats financiers, sa capacité à réaliser ses objectifs, ou sa réputation.

Les facteurs de risques sont présentés en deux grandes catégories : les risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe évolue et les risques opérationnels liés à son activité. D'autres risques non identifiés à la date du présent Rapport ou dont la réalisation n'est pas considérée comme susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur le Groupe, peuvent exister ou survenir.

Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe évolue

Risques liés à l'environnement macroéconomique et géopolitique

Les solutions vendues par Lectra représentent un coût financier conséquent pour ses clients. Une partie de la prise de décision dépend de l'environnement macroéconomique et de la situation du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Un environnement global, un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise peuvent conduire les clients à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement. De ce fait, le Groupe est exposé aux cycles économiques mondiaux. L'évolution économique des pays dans lesquels Lectra est présent n'est pas homogène, et la situation politique, économique et monétaire de certains d'entre eux s'est dégradée ou pourrait se dégrader. Plus encore que cette dégradation, l'alternance de nouvelles positives et négatives, l'absence de visibilité et l'accroissement des inquiétudes des entreprises pèsent fortement sur leurs décisions d'investissement, et donc sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

À titre d'illustration, l'année 2019 a une nouvelle fois été marquée par les effets de la guerre commerciale entre les États-Unis et de nombreux autres pays et régions du monde, notamment le Mexique, la Chine et l'Europe. Ce climat défavorable s'est traduit par un attentisme très important de la part de nombreuses entreprises, notamment dans les secteurs de la mode et de l'automobile.

Les risques liés au « Brexit » sont non significatifs pour le Groupe dans la mesure où le Royaume-Uni a représenté moins de 3 % du chiffre d'affaires consolidé au cours des trois derniers exercices.

Le principal facteur de protection contre les aléas de l'environnement dans lequel le Groupe évolue réside dans son modèle économique, caractérisé en particulier par :

- une répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et du très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée entre le chiffre d'affaires provenant des licences de logiciels, des équipements

et des services non récurrents, moteur de la croissance de l'entreprise, et le chiffre d'affaires récurrent (contrats de maintenance, contrats SaaS, consommables et pièces), qui constitue un amortisseur en période de conjoncture difficile.

La marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent couvre à elle seule environ 90 % des frais généraux fixes annuels (cette couverture a été de 90,5 % en 2019).

Les grandes mutations liées à la mondialisation, telles que les délocalisations et les relocalisations, se traduisent par une perte de chiffre d'affaires dans un pays et une augmentation, avec un décalage éventuel dans le temps, dans un autre pays.

Grâce à sa forte présence dans les grands pays émergents, qui devraient produire une partie importante de la croissance mondiale au cours des prochaines années, le Groupe s'est armé pour bénéficier d'un vecteur de croissance dynamique.

Risques sanitaires : COVID-19

Concernant le risque lié à la crise du COVID-19, qui a démarré en décembre 2019 en Chine, c'est aujourd'hui le risque principal pour le Groupe, même s'il est difficile d'en qualifier et d'en quantifier l'impact à la date de la publication du présent document.

Une pandémie de cette ampleur s'accompagne de mesures restrictives (confinement des personnes, fermetures de commerces et d'usines...) afin de limiter la propagation du virus, qui peuvent conduire à un ralentissement économique global, significatif, avec des effets négatifs sur de nombreux secteurs d'activités, parmi lesquels ceux des clients du Groupe. Au-delà de cet effet macroéconomique global, ce risque pourrait avoir un impact sur le Groupe à différents niveaux :

- Une diminution de son chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non-récurrents en raison de la baisse d'activité de ses clients dans les pays affectés par le COVID-19, et des décisions consécutives de réduction ou de gel de leurs investissements ;
- Une diminution de son chiffre d'affaires récurrent notamment des consommables et pièces, en raison de la baisse de la production de ses clients dans les pays affectés par le COVID-19 et du risque de défaillance de certains clients ;

- Une réduction de la capacité de production du Groupe, certains de ses fournisseurs étant localisés dans des pays affectés par l'épidémie du COVID-19 (France, Italie, Espagne, notamment) ;
- Un recouvrement de créances plus difficile, la solvabilité de certains clients du Groupe pouvant être affectée par les conséquences de cette crise sur leurs résultats et leur trésorerie.

L'importance de ces différents impacts dépendra de la durée et de l'étendue de la crise, et de la capacité des gouvernements des pays concernés à mettre en œuvre les mesures de protection (notamment financière) pour les entreprises les plus touchées et des salariés.

Risques de marché

Compte tenu de sa présence internationale, le principal risque de marché auquel le Groupe est soumis est le risque de change.

Risques de fluctuations de change

Le Groupe est exposé aux risques financiers pouvant résulter de la variation des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro, une partie importante de son chiffre d'affaires étant libellé dans d'autres monnaies que l'euro.

Les effets de ces fluctuations sur l'activité et les comptes du Groupe sont d'autant plus importants que son site d'assemblage et de tests des équipements qu'il produit et commercialise est situé en France et son réseau de sous-traitants implanté pour l'essentiel au sein de la zone euro.

Le Groupe est particulièrement sensible aux variations de la parité entre l'euro et le dollar américain, mais également entre l'euro et d'autres devises, notamment le yuan chinois du fait de sa dé-corrélation progressive du dollar, d'un volume d'activité croissant en Chine et du rôle important qu'elle joue dans la compétitivité relative du Groupe face à certains de ses concurrents chinois ou internationaux dont les produits sont fabriqués en Chine.

En 2019, 43% du chiffre d'affaires consolidé, 82% du coût des ventes et 67% des frais généraux ont été libellés en euro. Ces pourcentages sont respectivement de 31%, 12% et 11% pour le dollar américain et 8% (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres

devises), 3% et 6% pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 3% du chiffre d'affaires, du coût des ventes et des frais généraux. Les fluctuations de change ont quatre impacts sur le Groupe :

- un impact « concurrentiel » : Lectra est présent sur des marchés internationaux. Il produit ses équipements en France mais une majorité de ses concurrents fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan, alors que ceux du Groupe sont en euro ;
- un impact « marché » : les clients de la mode préfèrent délocaliser, et de fortes fluctuations de devises – notamment entre le yuan, le dollar et l'euro – les incitent à modifier leurs sources d'approvisionnement. À l'opposé, les clients de l'industrie automobile produisent dans les pays ou régions dont les devises sont généralement les mêmes que celles dans lesquelles se font les ventes, et la variation de ces devises les influence peu ;
- un impact « compte de résultat » : la consolidation des comptes s'effectuant en euro, le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat opérationnel d'une filiale, dont les transactions sont libellées dans une devise étrangère, se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion ;
- un impact « bilan » : les créances de la Société sur ses filiales et ses clients pour les ventes directes sont enregistrées en devises. Le risque porte sur la variation entre les cours de change à la date de la facturation et ceux à la date de l'encaissement. L'impact est enregistré dans le résultat de change du compte de résultat.

La quasi-totalité des positions en devises dans l'état de la situation financière de la Société sont couvertes par des ventes et achats à terme de devises.

La sensibilité aux fluctuations du dollar américain et des autres devises figure dans la note 36 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risques de liquidité

Au 31 décembre 2019, la Société n'a pas de dette financière, n'a pas recours à l'emprunt ni à des lignes de liquidité et la trésorerie disponible (120,6 millions d'euros) constitue une réserve

de liquidité importante et suffisante. Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est donc quasi nul.

Risques de taux

Le Groupe, n'ayant pas de dette financière, n'est pas soumis à des risques de taux.

Risques de contrepartie

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est très faible. Ils sont liés à ses placements de trésorerie, uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques de premier plan, et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture du risque de change, négociés exclusivement en France, auprès des trois banques de Lectra. Les valeurs d'actif correspondantes sont suivies régulièrement.

Risques liés aux marchés boursiers

La Société ne détient aucune participation dans des sociétés cotées autre que ses propres actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (cf. note 16.2 de l'annexe aux comptes consolidés) ou plus généralement du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2020 (cf. section 11 du présent Rapport). Au 31 décembre 2019, la Société détenait 0,1% de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité. De ce fait, elle n'est pas soumise aux risques relatifs aux marchés boursiers.

Risques liés aux effets du changement climatique

Compte tenu de son activité, et du fait de la concentration de ses activités industrielles sur son site de Bordeaux-Cestas, le Groupe ne considère pas les risques liés aux effets du changement climatique comme significatifs. Il ne peut toutefois pas exclure que, dans certaines régions du monde, des phénomènes climatiques extrêmes aient un impact sur ses clients, leur activité et leurs décisions d'investissement. La répartition de l'activité de Lectra dans le monde entier permet toutefois de minimiser ce risque.

Risques juridiques et réglementaires

Lectra distribue ses produits dans plus de 100 pays au travers d'un réseau de 34 filiales commerciales et de services, complété par des agents et des distributeurs dans certaines régions dans lesquelles le Groupe n'a pas de présence directe. Il est, de ce fait, soumis aux très nombreuses réglementations juridiques, douanières, fiscales et sociales de ces pays.

Si les procédures en matière de contrôle interne donnent une assurance raisonnable que les lois et réglementations en vigueur sont respectées, les changements inattendus ou brutaux de certaines règles, notamment pour la mise en place de barrières commerciales, ainsi que l'instabilité politique ou économique de certains pays sont autant de facteurs susceptibles d'affecter le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

En matière fiscale, il existe de nombreux flux intragroupes qui ont rendu essentielle l'application d'une politique de prix de transfert très documentée, qui soit conforme aux préconisations françaises, locales et internationales (OCDE en particulier). L'activité de R&D bénéficie du crédit d'impôt recherche en vigueur en France, qui a représenté, en 2019, 9,2 millions d'euros, soit 29% du montant total des dépenses correspondantes, 22% du résultat opérationnel et 31% du résultat net. La loi de finances pour 2020 n°2019-1479 du 28 décembre 2019 a apporté des aménagements au dispositif de crédit d'impôt recherche, notamment en réduisant le taux forfaitaire appliqué aux dépenses de personnel éligibles. Une réduction significative ou une suppression de cette disposition fiscale dans les années à venir aurait un impact significatif sur les résultats du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, Lectra peut être confronté à différents litiges et contentieux. Le Groupe estime qu'il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont il a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, non provisionnée dans les comptes, susceptible d'avoir, individuellement comme de façon agrégée, des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

Enfin, la Société étant cotée sur Euronext Paris, elle est soumise aux spécificités des réglementations boursières, notamment celles de l'Autorité des Marchés Financiers (l'**« AMF »**).

Risques liés à l'activité du Groupe

Risques liés à l'offre produits et l'innovation

Lectra développe et fabrique des solutions technologiques, à base de logiciels, d'équipements de CFAO, de données et de services, qui utilisent des technologies nouvelles en constante évolution. Pour maintenir son avance technologique, Lectra doit faire preuve en permanence de créativité et d'innovation. Dans le domaine du logiciel, en particulier, le Groupe est confronté à la concurrence d'un nombre croissant de sociétés spécialisées dans un domaine particulier, ce qui les rend parfois plus attractives pour les clients. Comme dans d'autres secteurs, le risque existe qu'une technologie ou un modèle économique de rupture vienne perturber sa position sur ses marchés.

Par ailleurs, malgré leur caractère innovant, certains nouveaux produits développés par Lectra peuvent être en décalage avec les attentes de ses clients ou leur capacité à intégrer ces produits dans leur organisation et leurs processus.

Pour réduire ces risques, le Groupe consacre des montants très importants au développement produit et à l'innovation. Les dépenses de R&D représentent 11,4 % du chiffre d'affaires en 2019, avant déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France ainsi que des subventions liées à certains programmes de R&D. Lectra assure également une veille technologique active afin d'identifier, le plus en amont possible, les nouvelles technologies susceptibles d'améliorer ou d'enrichir son offre ou les technologies développées par des tiers qu'il pourrait acquérir. Enfin, Lectra associe certains clients, leaders sur leurs marchés, au développement de ses nouveaux produits, afin de proposer des solutions technologiques qui soient les plus adaptées aux besoins de la majorité des sociétés des différents marchés sectoriels auxquels il s'adresse.

Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit veiller à la fois à ce que ses innovations ne soient pas copiées et que les produits qu'il conçoit ne portent

pas atteinte aux éventuels droits de tiers. En outre, il doit se défendre contre les copies illicites de ses logiciels (piratage), qui peuvent limiter sa croissance dans certains pays. Une équipe dédiée à la protection de la propriété intellectuelle, au sein de la Direction juridique, mène des actions aussi bien offensives que défensives en matière de brevets et de logiciels. Elle recherche toute utilisation illicite de ses brevets et les copies piratées de ses logiciels, et engage les poursuites judiciaires nécessaires pour protéger les actifs immatériels de Lectra.

Risques liés à l'offre logiciels reposant sur une infrastructure cloud

Le Groupe a lancé en 2018 et 2019 des nouveaux logiciels, commercialisés en mode SaaS, qui reposent sur une infrastructure cloud.

Le Groupe est donc exposé aux risques inhérents à toute activité dans le cloud : défaillance de sécurité, perte d'intégrité des données hébergées, ou indisponibilité des services notamment. Ces risques peuvent avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires, la performance financière et la réputation du Groupe. Dès la conception et le développement des logiciels, les enjeux spécifiques liés à la technologie cloud tels que la sécurité, la performance et la garantie de service sont pris en compte selon une approche « *secure-by-design* », et par l'utilisation d'outils et processus de surveillance et de sécurité adaptés. Les moyens nécessaires sont mis œuvre pour respecter les lois et réglementations locales, notamment pour ce qui concerne les données des clients du Groupe. Le Groupe s'est doté d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), ainsi que d'un responsable protection numérique qui s'assure du respect de la législation sur les données personnelles (en application du Règlement Général sur la Protection des Données - RGPD). En complément, pour mesurer les risques, et les réduire lorsque nécessaire, des campagnes périodiques de tests d'intrusion et d'isolation des données sont menées sur l'ensemble du périmètre couvert par les offres SaaS.

Par ailleurs, le Groupe externalise son infrastructure cloud auprès de fournisseurs disposant de certifications de sécurité et d'une protection du plus

haut niveau contre les cyber menaces et fait procéder à des vérifications régulières de son infrastructure cloud par des sociétés spécialisées.

Risques liés à la production

Le maintien de la R&D et de la production en France permet à Lectra de relever trois défis : faire face aux productions à bas coût de ses concurrents produisant en Chine, accroître sa compétitivité, et augmenter ses marges.

Une part importante de la fabrication des équipements est sous-traitée, le Groupe n'assurant que la recherche, le développement, l'assemblage final et le test des équipements qu'il produit et commercialise. La défaillance technique, logistique ou financière de la part d'un fournisseur important pourrait entraîner des retards ou des défauts sur les équipements livrés par Lectra à ses clients, dégrader l'image du Groupe, et avoir un impact négatif sur son activité et ses résultats.

Afin de minimiser ce risque, le choix de chaque sous-traitant donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière préalable de sa situation et de ses performances, et le principe d'une double source d'approvisionnement est retenu sur toutes les pièces et composants stratégiques. Cette évaluation est réactualisée régulièrement, selon une périodicité qui dépend de la criticité du composant livré par le fournisseur.

Le Groupe peut être soumis à des phénomènes de pénurie mondiale sur certains composants ou certaines pièces qui entrent dans la fabrication ou la maintenance de ses produits. Ce risque de rupture d'approvisionnement est susceptible d'affecter sa capacité à livrer les commandes de ses clients. Il est analysé en permanence, et des stocks de sécurité sont constitués sur les pièces et composants concernés en fonction de l'appréciation de leur risque de pénurie. Le risque que le Groupe ne puisse pas répondre à un fort développement des ventes d'équipements de CFAO et des expéditions de consommables et pièces est faible en raison de l'organisation de l'usine et de la flexibilité de son mode de fonctionnement.

Risques liés à la sécurité des systèmes d'information

Les moyens de communication (réseau international privé, solutions collaboratives et de connexion à distance, visioconférence) permettent à l'ensemble des collaborateurs d'échanger et de partager des informations en toute sécurité, quels que soient leur localisation et leur mode de connexion.

Le Groupe est exposé à différents risques en lien avec ses systèmes d'information dont l'utilisation est essentielle à son fonctionnement. Pour réduire ces risques et lutter contre la cybercriminalité, il s'appuie sur son responsable de la sécurité des systèmes d'information et sur son responsable protection numérique, et applique une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) définissant les normes à appliquer.

Le Groupe dispose, en cas de sinistre, dans le cadre d'un plan de reprise d'activité (PRA), des moyens adaptés visant à garantir un redémarrage cohérent et rapide des applications critiques et des données qu'elles supportent. Parmi ces moyens figurent en premier lieu la duplication en temps réel des données et des systèmes dans deux salles informatiques distantes garantissant une poursuite de l'activité sans interruption en cas d'arrêt d'une des deux salles. Chacune dispose de ses propres protections techniques (contrôle d'accès, groupe électrogène, onduleur, climatisation redondante, système anti-incendie avec supervision sous alarme permanente), ainsi que d'une double connexion à Internet et au réseau privé avec l'ensemble des filiales du Groupe. Ce dispositif a fait l'objet de tests réguliers en situation réelle.

Par ailleurs, le Groupe procède annuellement, au travers de différents audits internes et externes, à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information, et à des tests d'intrusion. Enfin, le Groupe sensibilise et forme ses équipes à l'application et au respect des règles de sécurité. La gestion des accès aux ressources informatiques est centralisée dans un annuaire unique, sous le contrôle exclusif d'une équipe dédiée, qui garantit une séparation des rôles dans l'exécution des transactions sensibles.

Risques liés à la sécurité des données

L'enjeu grandissant lié à la sécurité des données des clients, associé à l'évolution réglementaire relative aux données personnelles, a conduit le Groupe à se doter d'un département dédié à la gestion et à la sécurité des données.

Le Groupe s'est saisi des problématiques de perte potentielle de données dès la conception de nouvelles offres cloud, par la mise en œuvre de sauvegardes chiffrées et régulièrement testées, opérées avec un fournisseur cloud (Microsoft) qui, disposant de certifications de sécurité et d'une protection du plus haut niveau, permet au Groupe de limiter au maximum toute exposition aux risques divers.

Différentes actions de mise en conformité au RGPD ont été entreprises et permettent au Groupe d'afficher un bon niveau de protection et de conformité, à la fois pour les données traitées par le Groupe pour son propre compte et pour celles provenant de l'activité avec ses clients, qui, dans le cadre d'une relation entre entreprises (*B2B*), se traduisent par une exposition plus limitée aux problématiques de protection des données personnelles.

Risques de dépendance vis-à-vis des clients

Chaque année, le chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents (39% du chiffre d'affaires 2019) est réalisé sur un nombre important de clients (environ 1 250 en 2019) et comprend aussi bien des ventes à de nouveaux clients que l'extension ou le renouvellement du parc installé chez des clients existants. Le chiffre d'affaires des contrats récurrents (35% du chiffre d'affaires 2019) est réalisé sur près de 5 900 clients. Enfin, les ventes de consommables et de pièces (26% du chiffre d'affaires 2019) sont réalisées sur une grande partie de la base installée de près de 7 400 découpeurs.

Il n'existe donc pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis d'un ou plusieurs clients dans la mesure où, sur les trois dernières années, aucun client individuel n'a représenté plus de 4% du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 19% et les 20 premiers clients, moins de 25%.

Risques liés aux ressources humaines

La performance de Lectra repose essentiellement sur les compétences et l'expertise de ses collaborateurs, sur la qualité de son management et sur sa capacité à fédérer les équipes sur l'exécution de sa stratégie.

Tout départ au sein de l'équipe de management, comme tout départ de certains experts peut avoir des répercussions sur son activité et ses résultats.

Le Groupe est également exposé au risque de ne pas trouver les compétences requises afin de mettre en œuvre sa stratégie et d'atteindre ses objectifs, dans les délais qu'il s'est fixé. Les risques liés à ces enjeux sont amplifiés lorsque les profils recherchés sont rares ou lorsque, dans certains pays ou certaines régions, le marché de l'emploi n'est pas favorable aux employeurs ou l'attractivité de Lectra n'est pas suffisamment forte. Les équipes de ressources humaines ont notamment pour mission de limiter ces risques selon six axes principaux : recruter de nouveaux talents qui contribueront à la réalisation de la feuille de route stratégique ; attirer et retenir les collaborateurs clés pour assurer la compétitivité, la croissance et la rentabilité de l'entreprise ; motiver les équipes en appliquant des principes de rémunération équitables basés sur la reconnaissance du mérite et de la performance ; assurer le développement des compétences ; organiser et encourager le transfert d'expériences grâce à une politique de formation ambitieuse et continue ; favoriser l'agilité et la rapidité d'adaptation du Groupe aux évolutions de ses marchés et des technologies, en faisant évoluer en permanence son organisation.

Parallèlement, Lectra s'attache à respecter les réglementations sociales en vigueur dans tous les pays où il est implanté. Sa politique active de transparence de l'information et de gestion des rapports sociaux est l'un des moyens lui permettant d'assurer un climat social positif afin d'appuyer son développement et de faire face, de façon constructive, aux aléas économiques et aux exigences liées à l'atteinte de ses objectifs.

Les activités du Groupe génèrent des risques d'accidents, de maladies liées à l'environnement de travail, qui peuvent affecter la santé ou l'intégrité physique de son personnel. Afin de les réduire, ces risques font l'objet d'une identification et d'une évaluation, et des plans d'actions ciblés visant à

assurer la sécurité dans toutes les activités du Groupe, en particulier la recherche, la production et les services de maintenance, sont développés. En France, cette démarche, pilotée par un comité sécurité et mise en œuvre par un ingénieur sécurité, bénéficie de la participation active des équipes de management, et privilégie les actions de prévention et de formation. Parallèlement, la Société a engagé une démarche de prévention des risques psycho-sociaux. Grâce à cette politique de prévention, la Société présente de très bons indicateurs, avec des taux de fréquence et de gravité d'accidents du travail respectivement sept et cinq fois inférieurs aux indicateurs moyens en France.

Risques de crédit

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client peut avoir un impact négatif sur ses résultats.

Le Groupe a su maintenir le montant des pertes liées à ce risque à un niveau historiquement très faible représentant moins de 1% du chiffre d'affaires annuel, grâce aux conditions de règlement en vigueur, notamment du versement d'acomptes exigés à la commande et à la livraison ainsi que du règlement d'avance, annuel ou trimestriel, des contrats récurrents. Il accorde en effet une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients.

Par ailleurs, la dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la défaillance de paiement pourrait avoir un effet significatif sur le résultat du Groupe est limitée (cf. paragraphe « Risques de dépendance vis-à-vis des clients » ci-dessus).

Assurances et couverture des risques

La Direction financière et la Direction juridique supervisent les programmes d'assurance pour l'ensemble du Groupe et définissent la politique du Groupe en matière d'évaluation des risques et de leur couverture, et coordonne la gestion des polices d'assurances en matière de responsabilité civile, de dommages aux biens et de transport. Elles réévaluent chaque année cette politique en renégociant ou en adaptant ses programmes, afin qu'ils tiennent compte de l'évolution de l'activité et des risques liés à l'évolution du Groupe.

Le Groupe bénéficie des programmes d'assurance suivants :

- responsabilité civile, exploitation, après-livraison et professionnelle (*Errors and Omission* aux États-Unis) ;
- responsabilité civile des dirigeants ;
- dommages aux biens ;
- police marchandises transportées

Le Groupe s'appuie sur des courtiers internationaux disposant d'un réseau capable de l'assister sur l'ensemble de son activité et de son périmètre géographique. Un programme global souscrit au niveau de la Société, complété de programmes locaux, permettent d'assurer un niveau de couverture complet et efficace. Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs reconnus, dont la dimension et la capacité financière leur permettent de fournir une couverture adéquate et de gérer les sinistres dans tous les pays.

Le renouvellement des programmes fait l'objet, à intervalles réguliers, d'une mise en concurrence afin d'optimiser les couvertures et leurs conditions financières.

L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes, revue chaque année par la Direction juridique, est fonction de l'estimation du coût de sinistres potentiels, des conditions de garantie généralement pratiquées sur le marché, notamment pour des groupes présentant une dimension et des caractéristiques comparables à celles de Lectra, et de l'évolution de l'offre des assureurs.

Le Groupe veille à contrôler les aléas en matière de responsabilité civile par une politique contractuelle fondée sur l'exclusion de sa responsabilité pour les dommages indirects et la limitation de cette responsabilité, dans la mesure permise par les réglementations applicables. Le plafond de garantie du programme global d'assurance en responsabilité civile est de 25 millions d'euros par sinistre et par an. Le Groupe est également exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de ses équipements. Il veille à ce que ceux-ci répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes. Le contrat d'assurance responsabilité civile souscrit permet de prémunir le Groupe contre les conséquences pécuniaires négatives qui pourraient résulter de

la mise en jeu de sa responsabilité à l'occasion de l'exercice de ses activités de vente de systèmes ou de prestation de services.

Le programme dommages aux biens prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou aux biens matériels à hauteur des montants déclarés par le Groupe, chaque année, pour chacun de ses sites dans le monde. Il inclut des garanties complémentaires permettant de financer le maintien ou la réorganisation de l'activité après un sinistre, en particulier au niveau du site industriel de Bordeaux-Cestas, qui regroupe les activités de R&D, de production et de services cruciaux pour l'ensemble du Groupe. Le programme comprend un volet pertes d'exploitation permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait le site de Bordeaux-Cestas et mettait en péril la poursuite de l'activité de tout ou partie du Groupe. Il s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site qui comprend un plan annuel de réduction des risques, mis en œuvre à partir des conclusions des experts des assureurs du Groupe.

4.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Contrôle interne et gestion des risques au sein du Groupe

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe comprend un ensemble de règles, de procédures et de chartes. Il s'appuie également sur les obligations de *reporting* et sur le comportement individuel de l'ensemble des acteurs qui contribuent au dispositif de contrôle interne au travers de leur connaissance et de leur compréhension de ses objectifs et de ses règles. Ce dispositif fournit une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs décrits dans ce chapitre.

Conformité aux lois et réglementations en vigueur

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre visent à s'assurer que les opérations menées dans l'ensemble des sociétés du Groupe respectent les lois et les réglementations en vigueur dans chacun des pays concernés pour les différents domaines considérés (droit des sociétés, douanier, social, fiscal...).

Lectra a finalisé en 2018 la mise en œuvre d'un dispositif de conformité anti-corruption conformément aux exigences de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dit « Sapin II ». Ce dispositif est décrété dans la Déclaration de performance extra-financière, annexée à ce Rapport.

Bonne application des instructions du Comité exécutif
De nombreuses procédures sont mises en place visant à définir le périmètre et les limites d'action et de décision des collaborateurs de Lectra, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elles permettent en particulier de s'assurer que les activités du Groupe soient menées conformément aux orientations et à l'éthique définies par le Comité exécutif. Ces procédures ont été adaptées en 2019 à la suite de la mise en place du nouveau Comité exécutif élargi.

Protection des actifs et optimisation des résultats

Les processus en vigueur et le contrôle de leur application doivent permettre d'assurer une optimisation des résultats du Groupe, conformément aux objectifs financiers à court et à moyen terme qu'elle s'est fixés. Ils concourent également à assurer la sauvegarde des actifs corporels et incorporels (tels que sa propriété intellectuelle et industrielle, ses marques, la relation avec ses clients et son image, les données informatiques) ainsi que des actifs humains du Groupe, qui sont autant d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

Fiabilité des informations financières

Parmi les dispositifs de contrôle interne, un accent particulier est mis sur les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière, visant à assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation du Groupe.

Gestion des risques

Pour chaque risque identifié, un membre du Comité exécutif est responsable du traitement, de la prévention ou de la gestion de ce risque. À cet effet, il valide un plan d'actions et s'assure de sa bonne exécution.

La gestion des risques vise notamment à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de Lectra ;
- sécuriser la prise de décisions et favoriser l'atteinte des objectifs ;
- s'assurer de la cohérence des actions de Lectra avec ses valeurs ;
- mobiliser les collaborateurs concernés à la gestion des risques liés à leur activité et leur responsabilité, par un partage de l'analyse des principaux risques.

L'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre compatible avec les ressources du Groupe, sa taille et la complexité de son organisation. Si ce dispositif permet de donner une assurance raisonnable que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints, il ne saurait en fournir la garantie absolue. De nombreux facteurs ne relevant pas de la qualité du dispositif mis en place, en particulier humains, ou provenant de l'environnement extérieur dans lequel évoluent les sociétés du Groupe, pourraient limiter son efficacité.

Les composantes du dispositif de contrôle interne

Organisation, processus décisionnels, systèmes d'information et procédures

Organisation et processus décisionnels

Le Conseil d'administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Le Comité d'audit débat du dispositif de contrôle interne avec les Commissaires aux comptes de la Société, recueille leurs recommandations et veille en particulier à ce que ses niveaux de couverture et de qualité soient adéquats. Il rend compte de ses travaux et avis au Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général veille au bon fonctionnement des organes de direction de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et la représenter dans ses rapports avec les tiers.

Le Comité exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'administration. Ses membres disposent chacun d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité

du dispositif de contrôle interne. Toutes les décisions importantes relatives aux opérations d'une région relèvent d'un comité spécifique. Ces comités, présidés par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint ou l'un des autres membres du Comité exécutif, se réunissent régulièrement (en général une fois par trimestre), en présence du directeur de la région et de ses équipes de management, qui présentent leurs plans d'actions détaillés, résultant des directives stratégiques et budgétaires du Groupe, et répondent de la bonne mise en place des décisions prises ainsi que du suivi de leurs activités et de leurs performances.

Les pouvoirs et les limitations des pouvoirs des directeurs de régions ainsi que des directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Président-Directeur général ou le Directeur général adjoint, selon le cas. Ceux-ci sont communiqués par écrit aux directeurs concernés, qui doivent par la suite rendre compte de l'utilisation des pouvoirs qui leur ont été conférés, dans le cadre de rapports d'activité mensuels ou trimestriels, adressés au Président-Directeur général, au Directeur général adjoint ou à un autre membre du Comité exécutif.

De nombreux autres acteurs interviennent dans le processus de contrôle interne. Les directions fonctionnelles se trouvent au centre de son organisation. Elles élaborent les règles et les procédures, assurent le contrôle de leur application et, plus généralement, valident et autorisent de nombreuses décisions qui concernent les opérations de chaque entité du Groupe.

Systèmes d'information

L'intégration des informations financières inter-sociétés, l'assurance d'une homogénéité et d'une communicabilité entre les divers outils informatiques utilisés au sein du Groupe, l'adaptation continue aux évolutions des processus métiers et des modes opératoires, et le renforcement des contrôles, font des systèmes d'information un outil structurant dans le dispositif de contrôle interne du Groupe et un instrument important du suivi de la performance.

Les outils informatiques sont adaptés régulièrement pour répondre aux exigences du Groupe en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information. Ils facilitent

la mise en place de procédures et de règles de gestion harmonisées dans le Groupe et favorisent le renforcement des contrôles.

Procédures

Le Groupe dispose de nombreuses procédures qui détaillent la façon dont les différents processus doivent s'accomplir et précisent le rôle des différents acteurs concernés, leur délégation dans le cadre du processus concerné, ainsi que la façon dont le contrôle du respect des règles relatives à sa réalisation doit s'opérer. Les principaux cycles ou sujets qui portent des enjeux importants dans le cadre des objectifs du Groupe sont les suivants :

– Ventes

Le cycle de ventes et, plus généralement, toute la démarche commerciale fait l'objet de plusieurs procédures, notamment les *Sales rules and guidelines*, qui définissent clairement les règles, délégations et circuits, et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, sur la livraison et la facturation, ainsi que les revues périodiques des affaires en cours par le Comité exécutif.

– Gestion du risque client (*credit management*)

Les procédures de gestion du risque client visent à limiter les risques de non-recouvrement et à réduire les délais d'encaissement des créances. Elles comprennent une analyse préventive de solvabilité du client, et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement d'une échéance de paiement, qui sont coordonnées par le service de *credit management* avec l'appui de la Direction juridique.

Parallèlement, les ventes de nouveaux systèmes effectuées dans des pays à risques politique ou économique élevés sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit irrévocables, confirmées par une des banques de Lectra, ou par des garanties bancaires. Les impayés et les défaillances clients sont historiquement peu fréquents.

– Achats

Les achats et les investissements de la Société représentent l'essentiel des volumes correspondants

du Groupe. Les procédures prévoient que les achats effectués auprès de tiers ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Elles précisent de façon formelle les délégations en matière d'engagement de dépenses et de signature, et reposent sur le principe de la séparation des tâches dans le processus. Le contrôle de la bonne application des règles est renforcé par le système d'information en place.

– Personnel

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnel, prévisionnels ou réels, soient approuvés par la Direction des ressources humaines. Aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son autorisation préalable. De même, la révision des rémunérations, réalisée une fois par an, est soumise à l'approbation de la Directrice des ressources humaines. Enfin, pour toute personne dont la rémunération annuelle totale est supérieure à 200 000 euros ou son équivalent en devises, les modalités de rémunération, les avantages en nature, ainsi que toute révision de ces modalités sont soumises, par le Comité exécutif, à l'approbation préalable du Comité des rémunérations.

– Trésorerie

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires, la sécurisation des moyens de paiement, la délégation de signatures et le suivi du risque de change. Le Groupe a mis en place des moyens de paiement sécurisés. Les procédures de rapprochement bancaire sont systématiques et exhaustives. Elles concernent le contrôle de l'ensemble des écritures passées par les banques sur les comptes bancaires du Groupe, ainsi que les rapprochements entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité. Pour chacune des sociétés du Groupe, les autorisations de signature bancaire sont réglementées par des procédures écrites, révocables à tout instant, émises par la Direction financière du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

– Risque de change

Le risque de change est assumé par la Société. Le Groupe a pour objectif de se prémunir, à des conditions économiques raisonnables, contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur sa situation financière et concurrentielle. L'exposition du Groupe sur les positions de l'état de la situation financière est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et les dettes concernées.

Activité de contrôle : les acteurs du contrôle et de la gestion des risques

Le Groupe ne dispose pas spécifiquement d'un service d'audit interne, mais la Direction financière – en particulier les équipes de trésorerie et de contrôle de gestion – et la Direction juridique sont au cœur du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Les contrôles sont présents à de nombreux endroits dans l'organisation du Groupe. Ils sont adaptés aux enjeux des processus et des risques auxquels ils se rapportent. Ils s'exercent au travers des outils informatiques, de procédures pour lesquelles un contrôle manuel systématique est réalisé, par la réalisation d'audits a posteriori, ou par un contrôle hiérarchique, en particulier de la part des membres du Comité exécutif. Ils s'exercent également par des contrôles *ad hoc* réalisés dans les différentes filiales du Groupe.

Au sein de chacune des filiales, la personne assurant la responsabilité administrative et financière, qui comprend généralement la fonction juridique, joue un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée fonctionnellement à la Direction financière du Groupe, a pour mission d'assurer au sein de la filiale le respect des règles et des procédures élaborées par le Comité exécutif et les directions fonctionnelles.

La Direction des systèmes d'information est le garant de l'intégrité des données traitées par les différents progiciels utilisés au sein du Groupe. Elle s'assure avec la Direction financière que tous les traitements automatisés qui contribuent à l'élaboration de

l'information financière respectent les règles et procédures comptables. Elle contrôle également la qualité et l'exhaustivité des transferts d'informations entre les différents progiciels. Elle assure enfin la sécurité des systèmes d'information.

La Direction juridique et la Direction des ressources humaines interviennent pour assurer un contrôle juridique et social sur chacune des filiales du Groupe. Elles s'assurent en particulier de la conformité des opérations aux lois et autres réglementations juridiques et sociales en vigueur dans les pays concernés. Ces directions interviennent également sur l'essentiel des relations contractuelles qui engagent chacune des sociétés du Groupe vis-à-vis de leurs employés ou de tiers.

La Direction juridique s'appuie, lorsque nécessaire, sur un réseau d'avocats implantés dans les pays concernés et spécialisés dans les sujets traités.

Elle assure également le recensement des risques qui doivent être assurés et définit leur politique de couverture au travers des contrats d'assurances adéquats. Elle supervise et gère, le cas échéant en liaison avec les avocats-conseils du Groupe, les litiges latents ou en cours.

La Société dispose, au sein de la Direction juridique, d'une équipe dédiée à la propriété intellectuelle et industrielle. Elle intervient de façon préventive sur la protection des innovations afin d'éviter tout risque de contrefaçon de produits ou de procédés développés par la Société et, plus généralement, sur tous les risques liés à l'innovation et à la protection de sa propriété intellectuelle et industrielle.

La gestion du risque de change est centralisée auprès du trésorier du Groupe. L'exposition du Groupe est revue de façon régulière.

Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et amélioration des procédures

Les incidents constatés lors de contrôles ou les conclusions d'audits réalisés a posteriori sur le respect des règles et des procédures faisant partie du dispositif de contrôle interne permettent à la fois d'assurer la qualité du fonctionnement de ce dernier et de l'améliorer continuellement.

Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est amené à adapter son organisation, chaque fois que nécessaire, aux évolutions de ses marchés.

Chaque modification de son organisation ou de son mode de fonctionnement s'accompagne d'une réflexion destinée à s'assurer de la compatibilité de ce changement avec le maintien d'un environnement de contrôle interne permettant la continuité du respect des objectifs mentionnés au chapitre « Contrôle interne et gestion des risques au sein du Groupe » ci-dessus. Dans ce cadre, les champs et la répartition des compétences des personnes et des équipes, les rattachements hiérarchiques ainsi que les règles de délégation engageant la Société font l'objet, lors de toute évolution des organisations, d'une évaluation et des ajustements nécessaires.

La surveillance du dispositif de contrôle interne s'accompagne d'une démarche permanente de recherche de progrès. Les axes de travail définis l'an passé ont été suivis et continueront d'être mis en œuvre en 2020 :

- actualisation de la cartographie des risques et du plan de prévention des risques ;
- actualisation et/ou formalisation des procédures comptables et financières, des procédures liées à la gestion des ressources humaines et des règles de contrôle interne ;
- évolution et amélioration des outils de *reporting* ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques, renforcement des sécurités d'accès et contrôle de l'intégrité des données dans les systèmes d'informations.

4.3 Dispositif particulier relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, le Groupe dispose de procédures spécifiques en matière d'élaboration et de contrôle de l'information comptable et financière, notamment de *reporting*, de contrôle budgétaire et d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés. Elles visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée au Comité exécutif, aux équipes de management, au Comité d'audit, au Conseil d'administration et aux actionnaires de la Société, ainsi qu'au marché financier.

La Direction financière identifie régulièrement les

risques qui pèsent sur l'élaboration, le traitement et la qualité de l'information comptable et financière. Elle s'assure, dans un processus de communication permanente avec les équipes financières du Groupe, que ces risques sont maîtrisés. Cette analyse et cette gestion centralisées s'ajoutent aux procédures décrites ci-dessous pour réduire les risques d'erreurs dans l'information comptable et financière publiée par la Société.

Procédures de reporting et de contrôle budgétaire

Lectra dispose d'un *reporting* complet qui couvre, de manière détaillée, toutes les composantes de l'activité de chaque service de la Société et de chaque filiale. Il repose sur un système d'information financière sophistiqué, construit autour d'un progiciel leader du marché.

Les procédures de reporting reposent principalement sur le système de contrôle budgétaire mis en place par le Groupe. L'élaboration du budget annuel du Groupe est réalisée de façon centralisée par les équipes de contrôle de gestion de la Direction financière. Ce travail, détaillé et exhaustif, consiste en particulier à analyser et chiffrer les objectifs budgétaires de chaque filiale ou service du Groupe pour un très grand nombre de rubriques du compte de résultat et de la trésorerie, du besoin en fonds de roulement, ainsi que les indicateurs spécifiques à l'activité et à la structure des opérations. Ce système permet d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes **Résultats mensuels**

Tous les mois, les résultats réels de chacune des sociétés du Groupe sont contrôlés et analysés, et les nouvelles prévisions du trimestre en cours consolidées. Chaque écart est identifié et explicité afin d'en déterminer les causes, de vérifier que les procédures ont été respectées et que l'information financière a été correctement élaborée.

Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière,

compte de résultat, tableaux des flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations transmises par chacune des sociétés consolidées, ainsi que sur le processus de consolidation des comptes lui-même.

Pour assurer cette consolidation, le Groupe dispose d'un modèle unique de liaison de consolidation utilisé par l'ensemble des sociétés. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions reçues préalablement dans le cadre du *reporting* mensuel. Une fois le processus de consolidation achevé, tous les postes du compte de résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie sont analysés et justifiés. Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint et le Directeur financier dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil d'administration, puis présentés au Comité d'audit, avant d'être examinés et arrêtés par le Conseil d'administration et publiés par la Société.

5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

La Société a délivré des cautions auprès d'établissements financiers, essentiellement en garantie de crédits accordés par ces derniers à ses filiales et en faveur de clients ou de bailleurs dans le cadre de contrats de location, pour un montant total de 1,9 million d'euros au 31 décembre 2019 (3,5 millions d'euros au 31 décembre 2018), qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-35, alinéa 4 du Code de commerce. Au 31 décembre 2019, les instruments financiers de couverture des risques de change sur les positions de bilan sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement en dollar américain, livre sterling et dollar canadien) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) négative de 1,8 million d'euros (elle était positive de 0,6 million d'euros au 31 décembre 2018).

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les seuls engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles concernent des contrats courants de gardiennage, sécurité, restauration, accueil, matériel de bureau..., ainsi que des contrats d'abonnements de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, pouvant faire l'objet de résiliations. L'ensemble de ces engagements est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés.

Les engagements hors bilan du Groupe liés aux activités opérationnelles au 31 décembre 2019 ont été évalués suivant la même méthodologie que les années précédentes.

Le Groupe applique depuis le 1^{er} janvier 2019 la norme IFRS 16 dans ses comptes consolidés. Une partie significative des engagements hors bilan en date du 31 décembre 2018 a été retraitée au 1^{er} janvier 2019 selon cette nouvelle norme, et figure dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2019. L'annexe aux comptes consolidés décrit les impacts de l'application de cette nouvelle norme pour le Groupe.

6. ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe a continué d'investir de manière soutenue en R&D.

Au 31 décembre 2019, les équipes de R&D comprennent 368 personnes (350 au 31 décembre 2018), dont 336 en France, 12 en Espagne, 8 en Italie, 7 en Roumanie et 5 en Belgique. Composées principalement d'ingénieurs de formation, ces équipes recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels et des services Internet à l'électronique, la mécanique ainsi qu'à l'expertise des métiers des clients du Groupe. Le Groupe fait également appel à des sous-traitants spécialisés pour une faible part de ses dépenses globales de R&D.

Par ailleurs, le Groupe investit dans des travaux de recherche et études avancées en s'appuyant sur les domaines d'excellence technologique de différents laboratoires, universités, écoles, pôles de compétitivité ou centres technologiques. Ainsi, des contrats de

partenariats avec différents acteurs ont été mis en œuvre et permettent d'accélérer et de renforcer ses capacités d'innovation.

Les dépenses de R&D sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche et de la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicables en France, elles ont représenté 31,8 millions d'euros en 2019, soit 11,4 % du chiffre d'affaires (30,8 millions d'euros et 10,9 % en 2018). Les frais nets de R&D, après déduction des subventions et des crédits d'impôt, s'établissent à 22,0 millions d'euros (21,5 millions d'euros en 2018). Grâce à ces investissements importants (224 millions d'euros au total sur les dix dernières années, un patrimoine technologique qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière), le Groupe réussit à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

7. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE)

La Déclaration de performance extra-financière établie en application de l'article L.225-102-1 du Code de commerce est annexée au Rapport de gestion et figure en pages 42 à 62 du Rapport financier annuel.

8. SOCIÉTÉ MÈRE

Comptes de la société mère

La mise en application du règlement ANC n°2015-05 relatif aux traitements des écarts de change a entraîné un changement de méthode sur l'exercice. Les autres règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

Les comptes de la Société font ressortir les éléments suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	191,6	193,6	190,5
Résultat opérationnel	15,8	16,5	15,3
Résultat courant avant impôts	21,0	25,0	24,3
Bénéfice net	24,3	26,8	25,7

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent à 190,8 millions d'euros (175,3 millions d'euros au 31 décembre 2018). En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, il convient d'indiquer que le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement, visées au 4° de l'article 39 dudit Code, est de 75 355 euros (la totalité de ce montant correspond à la part non déductible de l'impôt des loyers des véhicules de fonction), et l'impôt correspondant supporté par la Société de 23 932 euros.

En application de l'article R.225-102 du Code de commerce, le tableau récapitulatif des résultats des cinq derniers exercices de la société Lectra est joint au présent Rapport.

Informations sur les délais de paiement clients – fournisseurs

En application des dispositions de l'article L.441-14 du Code de commerce, les sociétés doivent publier des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs et de leurs clients.

Délais de paiement fournisseurs

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant de la fraction non réglée des factures à la date de clôture de l'exercice, dont le terme est échu sur la base des délais de paiement contractuels ; ce montant est ventilé par échéances et rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice. Dans cette approche, les dettes sociales, les acomptes clients, ainsi que les factures et avoirs non parvenus et les écarts de conversion, sont exclus du poste fournisseurs et autres dettes court terme des états financiers.

	2019		2018		2017	
Nombre de factures concernées	1166		1074		1174	
	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Fraction échue des factures :	10 498	10%	8 465	8%	9 479	8%
- depuis moins de 31 jours	928	1%	981	1%	605	1%
- depuis 31 à 60 jours	1 989	2%	992	1%	855	1%
- depuis 61 à 90 jours	580	1%	614	1%	540	0%
- depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	7 002	6%	5 878	5%	7 479	6%

(1) Quote-part du montant total hors taxes des factures concernées, en milliers d'euros.

(2) En pourcentage du montant total des achats hors taxes de l'exercice (y compris investissements).

(3) Les dettes échues depuis plus de 90 jours concernant uniquement des fournisseurs étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces dettes intra-groupe trouvent leur équivalent dans les créances intra-groupe échues depuis plus de 90 jours.

Délais de paiement clients

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant de la fraction non réglée des factures émises à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sur la base des délais de paiement contractuels ; ce montant est ventilé par échéances et rapporté en pourcentage au chiffre d'affaires de l'exercice. Dans cette approche, les factures en litige, les factures et avoirs non émis ainsi que les écarts de conversion sont exclus du poste clients et comptes rattachés des états financiers.

	2019		2018		2017	
Nombre de factures concernées	3256		3 419		3 138	
	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Fraction échue des factures :	14 726	8%	18 401	10%	16 690	9%
- depuis moins de 31 jours	3 468	2%	5 321	3%	2 231	1%
- depuis 31 à 60 jours	1 106	1%	1 318	1%	1 199	1%
- depuis 61 à 90 jours	701	0%	948	0%	714	0%
- depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	9 451	5%	10 814	6%	12 546	7%

(1) Quote-part du montant total hors taxes des factures concernées, en milliers d'euros.

(2) En pourcentage du montant total des achats hors taxes de l'exercice (y compris investissements).

(3) Les créances échues depuis plus de 90 jours concernant uniquement des fournisseurs étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces créances intra-groupe trouvent partiellement leur équivalent (pour 6 999 milliers d'euros) dans les dettes intra-groupe échues depuis plus de 90 jours.

Informations sur les succursales existantes

En application de l'article L.232-1 du Code de commerce, il est précisé qu'au 31 décembre 2019 la Société possède quatre succursales situées :

- 10 rue Pergolèse - 75016 Paris ;
- Chemin de Marticot - 33610 Cestas ;
- Espace Performance, Place Michel Ange, bâtiment C - 49300 Cholet ; et
- 40-42 avenue Georges Pompidou - 69003 Lyon.

Informations sur l'actionnariat salarié de la Société mère

À la clôture de l'exercice 2019, la Société avait connaissance de la détention par ses salariés et par le personnel des entreprises qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail, et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise, de 106 684 actions de la Société, soit 0,33% du capital.

9. AFFECTATION DU RÉSULTAT

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 30 avril 2020 de maintenir le dividende à 0,40 € par action au titre de l'exercice 2019. Le dividende total représente un taux de distribution de 44 % du résultat net consolidé 2019 et un rendement de 1,8 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2019.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 30 avril 2020, la mise en paiement du dividende aura lieu le 8 mai 2020.

Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les actionnaires personnes physiques ayant leur résidence fiscale en France et pouvant bénéficier de cet abattement.

En conséquence, votre Conseil d'administration propose d'affecter comme suit le résultat de l'exercice 2019 :

Bénéfice de l'exercice	24 295 223 €
Report à nouveau avant affectation	80 659 262 €
Affectation à la réserve légale	25 233 €
Bénéfice distribuable	104 929 252 €
Distribution d'un dividende de 0,40 € par action ⁽¹⁾	12 827 020 €
Affectation du solde du bénéfice de l'exercice au report à nouveau ⁽¹⁾	11 442 970 €
Report à nouveau après affectation	92 102 232 €

(1) Calculé sur la base des 32 067 551 actions qui seraient rémunérées sur les 32 099 100 actions composant le capital social au 31 décembre 2019, après déduction des 31 549 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de la mise en paiement du dividende.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercices	2018	2017	2016
Dividende par action ⁽¹⁾	0,40 €	0,38 €	0,35 €
Nombre d'actions rémunérées ⁽²⁾	31 954 034	31 637 606	31 363 111
Dividende global versé ⁽²⁾	12 781 613 €	12 022 290 €	10 977 089 €

(1) Avant abattement et prélèvement fiscaux et sociaux.

(2) Compte tenu des actions détenues en propre à la date du paiement du dividende.

10. CAPITAL SOCIAL - ACTIONNARIAT - BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2019, le capital social est de 32 099 100 €, divisé en 32 099 100 actions d'une valeur nominale de 1,00 €.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, il a été augmenté de 252 343 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 1 959 113 €) par la création de 252 343 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

Principaux actionnaires

Aucun franchissement de seuil n'a été notifié à la Société depuis le 1^{er} janvier 2019.

À la date du présent Rapport, à la connaissance de la Société :

- Monsieur Daniel Harari détient 17 % du capital et des droits de vote ;
- Kabouter Management LLC (États-Unis), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, détient plus de 10 % (et moins de 15 %) du capital et des droits de vote ;
- Allianz SE (Allemagne), par l'intermédiaire des sociétés françaises qu'elle contrôle, et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote.

Aucun autre actionnaire n'a déclaré détenir plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Actions de la société détenues en propre

Au 31 décembre 2019, la Société détenait 0,1 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas.

Attribution d'options de souscription d'actions – Capital potentiel

L'Assemblée générale du 27 avril 2018 a autorisé l'ouverture d'un plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 2 millions d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de 1,00 €, selon les conditions décrites dans le Rapport du Conseil d'administration à ladite assemblée et dans sa quatorzième résolution.

Le prix d'exercice ne peut être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action Lectra cotés aux vingt séances de Bourse précédent le jour de l'attribution des options. L'autorisation d'attribuer des options au titre de ce plan prendra fin le 27 juin 2021.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la Société.

Plan d'options 2019

Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a attribué, au titre du plan d'options 2019, un maximum de 364 662 options à 241 bénéficiaires, au prix d'exercice de 22,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 237 697 options à 63 bénéficiaires, au titre de leurs performances 2019 ;
- 126 965 options à 179 bénéficiaires, dont 88 827 options à 157 bénéficiaires d'un plan d'options non lié à leurs performances 2019 et 38 138 options aux 42 lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2018 et des *Lectra Awards* 2019 (20 lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2018 ou des *Lectra Awards* 2019 étant également bénéficiaires d'autres options attribuées en 2019).

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Monsieur Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2019 est ensuite calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour 2019, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année.

À la date du présent Rapport, les calculs des performances 2019, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires concernés. Sur la base de ces performances, 52 893 options ont été annulées sur les 237 697 options initialement attribuées.

Par ailleurs, 10 786 options sont devenues caduques, notamment en raison du départ de onze bénéficiaires en 2019.

De ce fait, au 31 décembre 2019, le nombre total d'options initialement attribué (364 662 options à 241 bénéficiaires) a été ramené à 300 983, et le nombre de bénéficiaires, à 226. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires et des départs sont remises à la disposition du Conseil d'administration.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution. Le droit d'exercice des options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2022 (le bénéficiaire devant toujours être lié à la Société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 15d, 15e et 15f, entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022), le droit d'exercice sera maintenu en totalité pour les options dont l'acquisition de ce droit est uniquement liée à la présence, et à concurrence du nombre définitif d'options calculé sur les performances réelles du bénéficiaire au 31 décembre de l'année d'attribution (soit le 31 décembre 2019 pour le Plan 2019), pour les options dont l'acquisition du droit d'exercice est également liée aux performances réelles.

Options en vigueur au 31 décembre 2019

252 343 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018 ont été exercées au cours de l'exercice 2019, et 110 844 options sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires. Au total, au 31 décembre 2019, sur les 302 personnes bénéficiaires d'options, 300 salariés détiennent 1 601 879 options, et 2 anciens salariés 13 804 options (respectivement 343, 301 et 42 au 31 décembre 2018). Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 € au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2019 étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2019, il en résultera une augmentation totale du capital de 1 615 683 €, assortie d'une prime d'émission totale de 27 207 053 €.

Au 31 décembre 2019, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 33 714 783 et se décompose comme suit :

- capital social : 32 099 100 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 615 683 actions.

La note 16.5 de l'annexe aux comptes consolidés donne toutes les précisions utiles sur les modalités, les prix et les dates d'exercice de l'ensemble des options en vigueur au 31 décembre 2019.

Le Rapport spécial du Conseil d'administration, établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, peut être consulté sur le site de la Société (www.lectra.com).

Synthèse des plans d'options de souscription d'actions

L'historique des attributions d'options de souscription d'actions figure ci-dessous :

Plans	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Date de l'Assemblée générale ⁽¹⁾	27/04/2012	27/04/2012	30/04/2014	30/04/2014	30/04/2014	30/04/2014	27/04/2018	27/04/2018
Date du Conseil d'administration	04/09/2012	13/06/2013	16/06/2014	12/06/2015	09/06/2016	08/06/2017	12/06/2018	12/06/2019
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	976 119	836 000	687 656	581 420	608 665	399 794	370 591	364 662
Daniel Harari, Président-Directeur général	0	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	05/09/2016	14/06/2017	17/06/2018	13/06/2019	10/06/2020	09/06/2021	13/06/2022	13/06/2023
Date d'expiration	04/09/2020	13/06/2021	16/06/2022	12/06/2023	09/06/2024	09/06/2025	12/06/2026	12/06/2027
Prix de souscription (en euros)	6,25	6,25	8,50	13,75	14,50	28,25	22,25	22,50
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	N/A							
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2019	341 440	201 356	177 204	62 416	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	487 315	549 473	406 245	384 600	302 850	155 719	76 927	63 679
Options de souscription d'actions restant en vigueur en fin d'exercice	147 364	85 171	104 207	134 404	305 815	244 075	293 664	300 983

(1) Date de l'Assemblée générale ayant autorisé l'ouverture du plan d'options de souscription d'actions utilisé par le Conseil d'administration, lors de l'attribution annuelle.

Absence de plan d'attribution gratuite d'actions

La Société n'a jamais soumis de plan d'attribution gratuite d'actions à l'approbation de l'assemblée générale. De ce fait, le Conseil d'administration n'a pas établi de rapport spécial relatif aux opérations d'attribution gratuite d'actions tel que visé à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échanges

Au 31 décembre 2019, le cours de Bourse (22,35€) s'est inscrit en hausse de 22,9% par rapport au 31 décembre 2018 (18,18€). Son plus bas a été de 16,42€ le 25 septembre et son cours le plus haut de 24,00€ le 13 mars.

Au cours de la même période, les indices CAC 40 et CAC Mid & Small ont respectivement progressé de 26% et 19%.

Lectra fait notamment partie des indices Euronext et EnterNext suivants : CAC All Shares, CAC All Tradable, CAC Mid & Small, CAC Technology, EnterNext PEA-PME 150 et EnterNext Tech 40.

Le nombre d'actions échangées sur Euronext et sur les autres plateformes de cotation au cours de l'année 2019 est de 14,0 millions (44% du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2019), en baisse de 18% par rapport à 2018. Les échanges réalisés sur Euronext représentent 36% du total des échanges de l'année 2019 (31% en 2018).

La Société a confirmé, dans ses communiqués du 27 mars 2018 et du 8 janvier 2019, son éligibilité au dispositif PEA-PME. En conséquence, les actions Lectra peuvent être intégrées au sein des comptes PEA-PME, dispositif dédié à l'investissement dans les petites et moyennes entreprises, bénéficiant des mêmes avantages fiscaux que le plan d'épargne en actions (PEA) classique.

Opérations réalisées sur les titres par les dirigeants et personnes assimilées

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, figure ci-après l'état récapitulatif des opérations sur les titres Lectra réalisées par les dirigeants, les hauts cadres non dirigeants et les personnes étroitement liées au cours de l'exercice 2019, telles que déclarées à l'AMF et à la Société (lorsque le montant cumulé des opérations réalisées par la personne concernée dépasse le seuil de 20 000 €) :

	Dates	Nature de l'opération	Nombre de titres	Prix (en euro)	Valeur (en euro)
Olivier du Chesnay					
Directeur financier	14 novembre 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	2 448	13,75	33 660
	14 novembre 2019	Vente d'actions	2 448	22,58	55 279
Edouard Macquin					
Directeur Amériques	25 février 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	16 592	8,50	141 032
	25 février 2019	Vente d'actions	16 592	21,01	348 530
Jérôme Viala					
Directeur général adjoint	15 février 2019	Vente d'actions	4 588	20,73	95 098
	18 février 2019	Vente d'actions	1 922	20,71	39 805
	19 février 2019	Vente d'actions	1	20,71	21
	20 février 2019	Vente d'actions	3 489	20,75	72 386
	22 février 2019	Vente d'actions	5 000	21,00	105 014
	25 février 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	13 088	6,25	81 800
	14 mars 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	3 474	8,50	29 529
	14 mars 2019	Vente d'actions	3 474	23,54	81 786
	15 mars 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	1 827	8,50	15 530
	15 mars 2019	Vente d'actions	1 827	23,22	42 415
	4 novembre 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	5 000	8,50	42 500
	4 novembre 2019	Vente d'actions	10 000	21,85	218 476
Véronique Zoccoletto					
Directrice de la transformation	15 février 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	8 500	6,25	53 125
	15 février 2019	Vente d'actions	8 500	20,70	175 913
	18 février 2019	Exercice d'options de souscription d'actions	3 976	6,25	24 850
	18 février 2019	Vente d'actions	3 976	20,56	81 765
	19 novembre 2019	Vente d'actions	11 787	22,12	260 694
	20 novembre 2019	Vente d'actions	3 213	22,00	70 686
	26 novembre 2019	Vente d'actions	24 600	21,99	540 976

Conformité à la Directive dite « Transparence » et au Règlement MAR – Information réglementée

La Société respecte les dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext Paris entrées en vigueur le 20 janvier 2007, qui font l'objet du titre 2 du livre II du Règlement général de l'AMF relatif à l'information périodique et permanente, complété par (i) la position-recommandation de l'AMF n° 2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé » et (ii) la position-recommandation n° 2016-08 « Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée », applicables depuis le 26 octobre 2016. Le Règlement général définit l'information réglementée sous la forme d'une liste de rapports et d'informations à publier par les sociétés ainsi que les dispositions concernant sa diffusion et son archivage. La Société utilise les services de Nasdaq Corporate Solutions International Limited, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le Règlement général de l'AMF, pour la diffusion et le dépôt auprès de l'AMF de l'information réglementée. Parallèlement, celle-ci est publiée sur le site Internet de la Société.

11. PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS

11.1 Programme de rachat d'actions en cours

L'Assemblée générale ordinaire du 30 avril 2019 a autorisé la Société à intervenir sur ses propres actions pour une période de 12 mois à compter de la date de ladite Assemblée, en vue de :

- assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des entreprises d'investissement (AFEI) ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- conserver et d'utiliser tout ou partie des actions rachetées pour procéder à la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe conformément à la réglementation applicable ;
- attribuer des actions, notamment à des dirigeants mandataires ou salariés actuels et futurs de la

Société et/ou du Groupe, ou de certains d'entre eux, dans le cadre notamment des dispositions des articles L.225-179 et suivants et L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- remettre les actions de la Société à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, quelle qu'en soit la manière, à l'attribution d'actions de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués dans les conditions prévues par l'AMF, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, aux époques que le Conseil d'administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera. Toutefois, à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme de rachat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Le prix d'achat des actions ne doit pas excéder 32 euros par action. Le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le cadre du programme de rachat d'actions s'élève à 50 millions d'euros. Les deux montants s'entendent hors frais de bourse.

Cette autorisation peut être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale du 30 avril 2019, qui pourra être ajusté, le cas échéant, pour prendre en compte des opérations postérieures affectant le capital social, étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre des actions pris en compte pour le calcul du seuil de 10 % visé ci-dessus correspondra au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne

peuvent en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

11.2 Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2019

Contrat de liquidité

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra, la Société a confié à Exane BNP Paribas, en mai 2012, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF.

Il est rappelé que le 27 décembre 2018, la Société a signé avec Exane BNP Paribas un nouveau contrat de liquidité, entré en vigueur le 2 janvier 2019.

Ce nouveau contrat de liquidité établi suite aux évolutions de la réglementation relative aux contrats de liquidité et conformément à la décision AMF n°2018-01 du 2 juillet 2018 a remplacé le précédent contrat signé le 11 mai 2012.

Au cours de l'exercice 2019, dans le cadre de ce contrat, la Société a acheté 282 042 actions au cours moyen de 20,56 € et vendu 281 272 actions au cours moyen de 20,69 €.

Au 31 décembre 2019, la Société détenait 31 549 (soit 0,1%) de ses propres actions, d'une valeur nominale de 1,00 €, à un prix de revient moyen de 22,13 €, et des liquidités à hauteur de 377 milliers d'euros, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Rachats d'actions en dehors du contrat de liquidité

Entre le 1^{er} janvier 2019 et la date du présent Rapport, la Société n'a acquis aucune action en dehors du contrat de liquidité.

Annulation d'actions

Entre le 1^{er} janvier 2019 et la date du présent Rapport, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

11.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 avril 2020 de renouveler, pour une durée de 18 mois à compter

de la date de ladite Assemblée, l'autorisation donnée au Conseil d'administration, à l'effet d'acheter ou faire acheter des actions de la Société en application de l'article L.225-209 et suivants du Code de commerce en vue de :

- assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité sur les actions de la Société conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF ;
- conserver et d'utiliser tout ou partie des actions rachetées pour procéder à la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe conformément à la réglementation applicable ;
- attribuer des actions, notamment à des dirigeants mandataires ou salariés actuels et futurs de la Société et/ou de son Groupe, ou de certains d'entre eux, dans le cadre notamment des dispositions des articles L.225-179 et suivants et L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- remettre les actions de la Société à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, quelle qu'en soit la manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- annuler tout ou partie des actions propres ainsi achetées dans le cadre d'une réduction du capital social dans les conditions prévues par la loi ; et
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués dans les conditions prévues par l'AMF, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, aux époques que le Conseil d'administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera.

Le prix d'achat des actions ne devrait pas excéder 32 euros (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation pourrait être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 30 avril 2020, soit, à titre indicatif, 3 209 910 actions sur la base du capital au

31 décembre 2019, déduction faite des 31 549 actions détenues en propre, pour un montant maximal de 50 millions d'euros, étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre de ces actions pris en compte pour le calcul du seuil de 10% visé ci-dessus, correspondra au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne pourrait excéder 5% du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne pourraient en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10% des actions composant son capital social.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration serait donnée pour une durée de 18 mois. Elle mettrait fin et remplacerait celle précédemment accordée par la dixième résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 30 avril 2019.

Il est précisé qu'en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourrait mettre en œuvre son programme de rachat d'actions, ni la Société poursuivre son exécution, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale.

12. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

A la date d'arrêté des comptes, le 25 février, nous indiquions que l'année s'annonçait imprévisible, compte tenu de la persistance des incertitudes liées aux facteurs géopolitiques, au ralentissement du secteur automobile et à l'épidémie de COVID-19, dont les conséquences sur l'activité du Groupe et de ses clients était difficile à appréhender à ce jour.

La Société avait d'ailleurs décidé de ne pas formuler de perspectives chiffrées pour l'exercice, dans l'attente d'une meilleure visibilité.

A la date de publication de ce rapport, la crise sanitaire s'est étendue et se trouve désormais au stade de pandémie.

Au-delà des périodes de confinement et de mise à l'arrêt d'une partie de l'économie, cette crise aura un impact important sur les activités du Groupe, comme sur celle de ses clients, avec des situations différentes selon les pays. Disposant d'un modèle économique qui a fait ses preuves, avec notamment une part récurrente de son chiffre d'affaires très importante, d'un bilan particulièrement solide et d'une trésorerie nette positive de 120 millions d'euros au 31 décembre 2019, la société est armée pour faire face à un ralentissement temporaire ou plus durable de l'économie.

Les conséquences de cette crise de nature inédite sur les perspectives et les comptes du Groupe restent toutefois difficiles à mesurer à ce jour.

13. CALENDRIER FINANCIER 2020

L'Assemblée générale annuelle mixte se réunira le 30 avril 2020.

Les résultats financiers trimestriels de 2020 seront publiés le 29 avril, le 27 juillet et le 28 octobre 2020, après la clôture d'Euronext-Paris. Les résultats de l'exercice 2020 seront publiés le 10 février 2021.

14. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE L'ACTIVITÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Une vision de long terme

Des marchés en profondes mutations

Partout dans le monde, les clients de Lectra sont confrontés à l'évolution des comportements des consommateurs. Ceux-ci expriment de nouvelles attentes en matière d'expérience et de personnalisation et exigent de plus en plus de transparence, d'authenticité et d'engagement éthique de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. Pour rester dans la course, les marques et industriels de la mode doivent se remettre en question. Il leur faut repenser et unifier l'expérience magasin et digitale, mettre sur le marché de nouveaux modèles toujours plus créatifs dans des délais de plus en plus courts et intégrer une démarche éco-responsable, tout en réduisant stocks, soldes et invendus. Par ailleurs, les équipementiers automobiles, sous la pression des constructeurs et face à des conditions

de marché difficiles, doivent aussi se réinventer pour préserver leurs marges, tout en préparant les intérieurs du futur.

Enfin, les acteurs de l'ameublement sont quant à eux contraints de s'adapter sans tarder aux demandes des nouvelles générations désireuses de meubles configurables et personnalisés, à l'évolution des styles de vie et aux défis du digital.

L'Industrie 4.0 transforme les processus industriels
L'Industrie 4.0 impose une nouvelle organisation des usines reposant sur l'intercommunication entre les différents acteurs et outils de production - appelés à devenir de plus en plus flexibles - et une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Pour tirer tout le potentiel de la quatrième révolution industrielle, les entreprises devront préalablement digitaliser l'ensemble des processus de la chaîne de valeur, de la création au point de vente, et mettre en place des lignes de production modulaires, intelligentes et communicantes. Dès lors, il sera possible d'automatiser et d'optimiser de manière continue l'ensemble des processus grâce à l'utilisation des technologies de l'Industrie 4.0, principalement le cloud, le big data, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets.

In fine, l'Industrie 4.0 permettra de passer d'une production de masse à une production agile, voire personnalisée, sans surcoût ni délai supplémentaire, dont les consommateurs seront les grands bénéficiaires.

Une stratégie pour répondre aux défis de l'Industrie 4.0

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0, qui a pour objectif de positionner d'ici 2030 le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés, repose sur quatre piliers :

- un positionnement premium, basé sur des solutions et services à forte valeur ajoutée, intégrant une solide expertise métier ;
- une concentration de l'activité sur trois marchés stratégiques - la mode, l'automobile et l'ameublement - avec une approche spécifique pour chacun d'entre eux en matière d'offres, d'organisation et de processus ;
- l'intégration des clients au cœur des activités du

Groupe, avec un engagement de ses équipes à tout mettre en œuvre pour leur permettre d'utiliser ses solutions de manière optimale ;

- la mise sur le marché progressive de nouveaux services 4.0 qui combineront analyse des données, expertise de Lectra et intelligence artificielle afin de permettre à ses clients d'améliorer en permanence leurs opérations.

Lectra réunit déjà les fondamentaux nécessaires pour aider ses clients à entrer dans cette nouvelle ère industrielle : une expérience de treize ans dans l'Internet industriel des objets, une forte expertise métier dans les marchés sectoriels de ses clients et une maîtrise totale des savoir-faire liés aux machines, logiciels, données et services. De plus, le Groupe peut s'appuyer sur une base clients prestigieuse, une présence dans le monde entier grâce à un réseau de 34 filiales, un leadership technologique - fortement accru suite au lancement de ses premières offres pour l'Industrie 4.0 - et un modèle économique vertueux lui permettant d'autofinancer son développement.

Une nouvelle feuille de route stratégique pour 2020-2022

Accélération vers l'Industrie 4.0

Lectra poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie au cours des trois prochaines années.

Comme anticipé dès 2017 lors de l'annonce de la stratégie Lectra 4.0, l'objectif du Groupe à travers sa feuille de route stratégique 2020-2022 est de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité.

Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe s'est fixé quatre priorités stratégiques.

Premièrement, accélérer la croissance organique. Pour cela, Lectra va renforcer dans le même temps ses actions de prospection, en vue d'accroître ses parts de marché, et ses actions de ventes de nouvelles lignes de produits à ses clients existants, afin d'augmenter le chiffre d'affaires par client.

Par ailleurs, le Groupe encouragera la migration des clients vers ses offres à plus forte valeur ajoutée et mettra en place des programmes pour accélérer le remplacement des équipements - Lectra ou concurrents - d'anciennes générations.

En parallèle, le Groupe s'efforcera de saisir l'ensemble des opportunités sur ses marchés, en particulier :

- la mutation de l'écosystème chinois, confronté à des changements structurels profonds forçant les entreprises locales à devenir plus agiles, plus créatives, à moderniser leurs outils et gérer des flux de production de plus en plus diversifiés entre la Chine et d'autres pays asiatiques ;
- l'automatisation de la découpe du cuir dans l'automobile et l'ameublement, pour l'essentiel toujours réalisée avec des outils de découpe manuels tels que les emporte-pièces ;
- la multiplication du nombre d'airbags produits, du fait de leur nombre croissant par véhicule et du renforcement des législations en matière de sécurité dans de nombreux pays.

Deuxièmement, renforcer les relations avec les clients. Le Groupe repensera ses activités à partir de l'usage de ses solutions, afin de mieux anticiper les attentes de ses clients et de personnaliser leurs interactions avec lui.

En particulier, des équipes *customer success* seront progressivement déployées, pays par pays. Elles auront pour objectif de rendre les clients aussi performants que possible, grâce à l'utilisation des solutions de Lectra, en vue de créer un cercle vertueux d'augmentation de leur valeur ajoutée perçue, donc de leur fidélité et, par conséquent, du chiffre d'affaires récurrent du Groupe.

Cette évolution amènera Lectra à adapter les missions des équipes commerciales et services, et à utiliser davantage le digital dans l'ensemble de ses interactions avec les clients.

Troisièmement, étendre les offres pour l'Industrie 4.0. Ces dernières, sous forme de nouvelles lignes de produits ou de compléments des logiciels et équipements existants, représentent un fort potentiel de développement pour Lectra. Elles donnent la possibilité à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0 et de répondre à l'évolution des demandes des consommateurs, en particulier pour des produits personnalisés.

Lectra poursuivra ainsi sa politique d'investissement R&D en y consacrant 11 à 12 % de son chiffre d'affaires sur la période 2020-2022, dans le but notamment de renforcer son expertise autour des données et de l'intelligence artificielle. Ces investissements

permettront d'apporter plus de valeur aux offres existantes et d'en lancer de nouvelles, dédiées à l'Industrie 4.0.

Quatrièmement enfin, développer de nouveaux axes de croissance. Dans la continuité de sa précédente feuille de route, le Groupe compte intensifier les opérations de croissance externe.

Lectra privilégie deux types de cibles : les premières, stratégiques – essentiellement des start-ups – ont mis sur le marché une offre qui pourrait compléter son portefeuille produit ou ont développé des briques technologiques qu'elle pourrait intégrer ; les secondes, tactiques, opèrent dans la même industrie que Lectra et lui permettraient de renforcer ses parts de marché. En parallèle, Lectra favorisera l'*open innovation*, et renforcera les ressources allouées à son Innovation Lab, situé sur son campus technologique de Bordeaux-Cestas, tout en multipliant les partenariats avec différents acteurs du marché.

Une croissance durable et rentable

Afin d'assurer une croissance durable dans un environnement macroéconomique et géopolitique incertain, le Groupe a l'ambition d'accroître le chiffre d'affaires récurrent de 20 % en trois ans. Son poids devrait ainsi représenter plus de 60 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2022, avec comme objectifs :

- un chiffre d'affaires des logiciels vendus en mode SaaS supérieur à 13 millions d'euros ;
- une croissance de 4 % par an du chiffre d'affaires des contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM, des équipements et de leurs logiciels ;
- une croissance de 5 % par an du chiffre d'affaires des consommables et pièces.

Le Groupe utilisera la croissance de la marge générée par le chiffre d'affaires récurrent pour financer son développement, avec notamment la poursuite de ses investissements soutenus en R&D et le renforcement de sa force commerciale et de services. Son ratio de sécurité sera ainsi maintenu à 90 % – son niveau de 2019 – pendant la période 2020-2022 : la croissance des frais fixes continuera ainsi d'être maîtrisée.

Le Groupe se fixe pour objectif de maintenir sa politique de rémunération des actionnaires par le versement de dividendes qui devraient représenter, sur la période de la feuille de route, un taux de distribution

de 40 à 50 % du résultat net (hors éléments exceptionnels).

Lectra consacrera sa trésorerie disponible à financer de futures acquisitions ciblées. Dans le cas d'acquisitions d'envergure ou d'opportunités se présentant à des conditions favorables, le Groupe pourrait s'endetter à hauteur de la moitié de ses capitaux propres.

Information sur l'avancement de la feuille de route

Chaque année, Lectra présentera un rapport d'étape sur la mise en œuvre de la feuille de route 2020-2022.

Perspectives 2020

Lectra a abordé 2020 avec des fondamentaux opérationnels et une structure financière particulièrement solides, et une offre de produits et de services enrichie, maintenant disponible dans le monde entier, permettant à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0.

Impact de la vente de logiciels sous forme d'abonnement

Le Groupe a décidé de commercialiser ses nouveaux logiciels en mode SaaS uniquement et le volume des logiciels vendus sous forme d'abonnement devrait continuer à progresser en 2020.

Ce changement de modèle de commercialisation aura un impact positif sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel de la société à moyen terme. Toutefois, il aura un impact négatif sur les résultats 2020 du Groupe en réduisant de 1 à 2 points le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle, par rapport aux chiffres qui auraient été obtenus si les logiciels qui seront vendus sous forme d'abonnement en 2020 l'avaient été sous forme de licences perpétuelles, avec leurs contrats de maintenance associés.

Un environnement macroéconomique et géopolitique incertain, auquel est venue s'ajouter récemment l'épidémie de coronavirus

L'année s'annonce encore imprévisible, compte tenu de la persistance des incertitudes liées aux facteurs géopolitiques et au ralentissement du secteur automobile, qui pourraient continuer de peser sur les décisions d'investissement des entreprises.

L'épidémie de coronavirus, dont les conséquences sur l'activité du Groupe et de ses clients est difficile à appréhender à ce jour, rajoute un élément d'incertitude important.

De ce fait, la société a décidé, à ce stade, de ne pas formuler de perspectives chiffrées pour l'exercice, dans l'attente d'une meilleure visibilité.

Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme

Les nouveaux produits lancés en 2018 et 2019 et ceux qui le seront au cours des prochaines années devraient apporter une contribution de plus en plus forte à cette croissance.

Conforté par la solidité de son modèle économique et l'adéquation de sa feuille de route aux exigences de l'Industrie 4.0, le Groupe est confiant sur ses perspectives à moyen terme.

Nous vous recommandons de voter en faveur des résolutions qui vous sont proposées par votre Conseil d'administration et vous remercions de votre confiance.

Le Conseil d'administration
Le 25 février 2020

15. RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Société Lectra

(Articles R.225-81, R.225-83 et R.225-102 du Code de commerce)

Au 31 décembre

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale exprimée en euros et le nombre d'actions)

	2019	2018	2017	2016	2015
Capital en fin d'exercice					
Capital social	32 099	31 847	31 571	31 248	30 786
Nombre d'actions ordinaires existantes	32 099 100	31 846 757	31 571 096	31 247 554	30 786 399
Valeur nominale de l'action	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Nombre d'actions à dividende prioritaire	0	0	0	0	0
Nombre d'actions susceptibles d'être créées par exercice d'option de souscription d'actions	1 615 683	1 677 887	1 692 996	1 763 513	1 853 250
Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	191 550	193 605	190 483	177 403	152 609
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	26 454	30 835	26 288	18 055	16 727
Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	(3 902)	(3 313)	(4 029)	(1 350)	(4 282)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	24 295	26 811	25 746	15 468	15 441
Dividende attribué ⁽²⁾	12 827	12 782	12 022	10 977	9 274
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,95	1,07	0,96	0,62	0,68
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,76	0,84	0,82	0,50	0,50
Dividende attribué à chaque action	0,40	0,40	0,38	0,35	0,30
Personnel					
Effectif	901	870	842	769	749
Masse salariale	47 215	44 925	44 025	39 982	37 431
- dont prime d'intéressement des salariés	1 079	1 328	2 176	710	1 098
Sommes versées au titre des charges sociales	20 877	21 141	20 612	19 054	17 884

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un crédit d'impôt.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 30 avril 2020 au titre de l'exercice 2019. Le montant effectivement versé au titre du dividende tiendra compte du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée générale statuant sur le dividende, et du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de mise en paiement du dividende.

16. COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

COMMANDES DE NOUVEAUX SYSTÈMES – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

Commandes de nouveaux systèmes par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						Variation 2019/2018	
	2019		2018		Données réelles	Données comparables		
	Réel	%	À cours de change 2018	Réel				
Licences de logiciels de CFAO et de PLM, dont :	16 896	15 %	16 720	15 808	13 %	+ 7 %	+ 6 %	
- licences perpétuelles	12 794	11 %	12 666	13 788	11 %	- 7 %	- 8 %	
- licences en mode SaaS ⁽¹⁾	4 102	4 %	4 055	2 020	2 %	+103 %	+101 %	
Équipements et leurs logiciels	80 157	72 %	78 451	91 429	75 %	-12 %	-14 %	
Formation, conseil	12 410	11 %	12 244	12 160	10 %	+ 2 %	+ 1 %	
Divers	2 434	2 %	2 413	2 325	2 %	+ 5 %	+ 4 %	
Total	111 897	100 %	109 828	121 721	100 %	- 8 %	- 10 %	
Parité moyenne € / \$	1,12		1,18	1,18				

(1) Le montant correspond aux logiciels vendus sous forme d'abonnement en multipliant la valeur annuelle des contrats correspondants par 2,2. Ce coefficient permet de calculer le montant qu'aurait représenté la commande, si elle avait été signée sous forme d'une licence perpétuelle.

Commandes de nouveaux systèmes par région

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						Variation 2019/2018	
	2019		2018		Données réelles	Données comparables		
	Réel	%	À cours de change 2018	Réel				
Europe	43 231	38 %	43 246	45 434	37 %	- 5 %	- 5 %	
Amériques	17 955	16 %	17 220	28 324	24 %	-37 %	-39 %	
Asie - Pacifique	40 870	37 %	39 474	38 976	32 %	+ 5 %	+ 1 %	
Autres pays	9 841	9 %	9 888	8 987	7 %	+10 %	+10 %	
Total	111 897	100 %	109 828	121 721	100 %	- 8 %	- 10 %	
Parité moyenne € / \$	1,12		1,18	1,18				

Commandes de nouveaux systèmes par marché sectoriel

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						Variation 2019/2018	
	2019		2018		Données réelles	Données comparables		
	Réel	%	À cours de change 2018	Réel				
Mode	58 756	53 %	57 422	60 626	50 %	- 3 %	- 6 %	
Automobile	32 971	29 %	32 563	42 727	35 %	-23 %	-24 %	
Ameublement	15 754	14 %	15 516	13 135	11 %	+20 %	+18 %	
Autres industries	4 415	4 %	4 327	5 232	4 %	-16 %	-18 %	
Total	111 897	100 %	109 828	121 721	100 %	- 8 %	- 10 %	
Parité moyenne € / \$	1,12		1,18	1,18				

ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES - VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

Chiffre d'affaires par région

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2019			2018		Variation 2019/2018	
	Réel	%	À cours de change 2018	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :							
- France	113 452	41%	113 493	111 559	39%	+ 2%	+ 2%
Amériques	17 223	6%	17 229	16 538	6%	+ 4%	+ 4%
Asie - Pacifique	67 503	24%	64 614	76 146	27%	- 11%	- 15%
Autres pays	76 426	27%	74 242	75 334	27%	+ 1%	- 1%
Total	22 642	8%	22 706	19 519	7%	+ 16%	+ 16%
Parité moyenne €/\$	1,12			1,18		1,18	

Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2019			2018		Variation 2019/2018	
	Réel	%	À cours de change 2018	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents, dont :							
- licences de logiciels de CFAO et de PLM	110 239	39%	108 277	122 721	43%	- 10%	- 12%
- équipements et leurs logiciels	13 493	5%	13 348	13 902	5%	- 3%	- 4%
- formation, conseil	82 077	29%	80 450	93 840	33%	- 13%	- 14%
- divers	12 236	4%	12 066	12 654	4%	- 3%	- 5%
- divers	2 434	1%	2 413	2 325	1%	+ 5%	+ 4%
Chiffre d'affaires récurrent, dont :							
- contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM	169 784	61%	166 777	159 837	57%	+ 6%	+ 4%
- contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM	1 562	ns	1 551	470	ns	+ 232%	+ 230%
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	38 485	14%	38 091	37 577	13%	+ 2%	+ 1%
- consommables et pièces	57 854	21%	56 647	53 347	20%	+ 8%	+ 6%
- consommables et pièces	71 883	26%	70 489	68 443	24%	+ 5%	+ 3%
Total	280 023	100%	275 055	282 558	100%	- 1%	- 3%
Parité moyenne €/\$	1,12			1,18		1,18	

COMpte DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ - VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre				
	2019 ⁽¹⁾		2018	Variation 2019/2018	
	Réel	À cours de change 2018	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	280 023	275 055	282 558	- 1%	- 3%
Coût des ventes	(74 808)	(74 294)	(79 014)	- 5%	- 6%
Marge brute	205 214	200 761	203 544	+ 1%	-1%
(en % du chiffre d'affaires)	73,3%	73,0%	72,0%	+1,3 point	+1,0 point
Frais de recherche et de développement	(22 019)	(22 019)	(21 497)	+ 2%	+ 2%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(142 306)	(140 865)	(141 798)	+ 0 %	-1%
Résultat opérationnel	40 889	37 878	40 249	+ 2 %	- 6 %
(en % du chiffre d'affaires)	14,6%	13,8%	14,2%	+ 0,4 point	- 0,4 point
Résultat avant impôts	40 075	37 064	38 917	+ 3 %	- 5 %
Impôt sur le résultat	(10 751)	na	(10 177)	+ 6 %	na
Résultat net	29 324	na	28 740	+ 2 %	na
dont Résultat net part du Groupe	29 305	na	28 740	+ 2 %	na
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	19	na	-	na	na
<i>Parité moyenne €/\$</i>	<i>1,12</i>	<i>1,18</i>	<i>1,18</i>		

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 des notes annexes détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

Déclaration de performance extra-financière

La présente Déclaration de performance extra-financière, établie en application de l'article L.225-102-1 du Code de commerce, a pour objectif d'expliquer comment Lectra intègre les enjeux en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans sa stratégie et son activité. Elle décrit notamment :

- la méthodologie adaptée en matière de *reporting* extra-financier ;
- le modèle d'affaires de l'entreprise ;
- les principaux risques et enjeux de nature sociale, sociétale et environnementale auxquels la société Lectra (« la Société ») et ses 34 filiales (ensemble « **Lectra** » ou le « **Groupe** ») sont confrontées, ainsi que les politiques mises en œuvre pour y répondre et les résultats obtenus sur la base d'indicateurs clés de performance.

Cette Déclaration de performance extra-financière fait partie intégrante du Rapport de gestion du Conseil d'administration.

1. MÉTHODOLOGIE

1.1 Périmètre

Les risques de nature sociale et sociétale ont été identifiés sur le périmètre total du Groupe, sauf indication contraire.

Concernant les risques environnementaux, compte tenu de leur nature non significative ou non pertinente et de la difficulté liée à la collecte des données, notamment pour de nombreuses filiales étrangères de petite taille, soumises à des réglementations différentes, il a été décidé pour 2019, comme pour les années précédentes, de concentrer l'effort sur un périmètre composé de la société et ses cinq principales filiales (le « **Périmètre DPEF** ») :

- Lectra Deutschland GmbH (Allemagne) ;
- Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd (Chine) ;
- Lectra Systemas Española SAU (Espagne) ;
- Lectra USA Inc. (États-Unis) ;
- Lectra Italia SpA (Italie).

Ces six sociétés représentent, en 2019, 71% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et 76 % de ses effectifs.

Les informations pour chacune de ces sociétés ont été collectées directement auprès du directeur de filiale

et, le cas échéant, du responsable des ressources humaines de la filiale. Lorsque l'information présentée concerne uniquement ces six sociétés, la mention « **Périmètre DPEF** » est précisée.

L'ensemble des risques de nature environnementale ont été identifiés sur le Périmètre DPEF, à l'exception des déchets qui ont été analysés uniquement sur le site de production, à savoir le site de Bordeaux-Cestas (France). Enfin, d'autres informations n'ont de pertinence qu'au niveau de la Société et sont mentionnées spécifiquement comme telles.

Il est rappelé que toutes les filiales de la Société sont des sociétés étrangères non cotées.

1.2 Période de *reporting*

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal clos le 31 décembre 2019 et sont comparées aux données des années précédentes afin de permettre le suivi de leur évolution.

1.3 Sources et méthodes de collecte des données extra-financières

Pour collecter et consolider les données figurant dans la Déclaration de performance extra-financière, le Groupe a mobilisé des moyens conséquents, en impliquant notamment la Direction des ressources humaines, la Direction juridique, la Direction de la stratégie, la Direction financière, la Direction industrielle et les Services généraux, afin de réunir les données permettant de donner une vision aussi complète et cohérente que possible des informations requises et des actions entreprises.

Le processus de collecte, consolidation, traitement et analyse des informations environnementales et sociales est organisé de la manière suivante :

- envoi des protocoles de *reporting* aux filiales et aux départements dont les données ont une pertinence pour la rédaction de la Déclaration de performance extra-financière ;
- intervention d'un cabinet de conseil externe pour procéder à l'analyse et la vérification des données environnementales ; et
- audit sur site de l'ensemble des données consolidées réalisé par le cabinet de conseil externe.

1.4 Exclusions

Cette Déclaration de performance extra-financière, en application du dernier alinéa de l'article R.225-105, I du Code de commerce, ne présente que les informations pertinentes au regard de l'activité de Lectra, des risques identifiés et des politiques mises en œuvre. Lorsque le Groupe n'applique pas de politique de prévention d'un risque, elle donne une explication motivée des raisons le justifiant.

Le Groupe a étudié les thématiques environnementales relatives à l'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017 et à la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous. Il a conclu que les thématiques liées à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal et à l'alimentation responsable, équitable et durable, et à la lutte contre le gaspillage alimentaire ne sont pas susceptibles de caractériser un risque pour le Groupe, compte tenu de son activité.

1.5 Méthodes de contrôle

Le cabinet KPMG, accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC), a été mandaté par la Société pour procéder à la vérification de ces informations pour l'exercice 2019.

La présente Déclaration de performance extra-financière a été examinée par le Comité d'audit du 25 février 2020 préalablement au Conseil d'administration du 25 février 2020, qui a arrêté son contenu.

1.6 Notation

Soucieuse de continuer à intégrer les enjeux RSE à sa stratégie, Lectra participe chaque année à une enquête conduite par l'agence *Gaïa Rating* visant à recueillir des informations de nature sociale, environnementale et de gouvernance (ESG). L'évaluation des pratiques du Groupe au titre de l'exercice 2019 a montré qu'il était en avance sur ses pairs :

- 22^e sur 70 parmi les entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre 150 et 500 millions d'euros ; et
- 76^e sur 230 ETI-PME cotées au sein du classement global.

1.7 Principaux risques, enjeux et actions mises en œuvre en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Les huit principaux risques et enjeux identifiés par le Groupe ainsi que les actions mises en œuvre et les indicateurs de suivi figurent dans le tableau de synthèse ci-après.

Le Groupe considère que l'évasion fiscale mentionnée à l'article L.225-102-1 du Code de commerce ne constitue pas un risque significatif. En effet, une politique de prix de transfert a été mise en œuvre, permettant d'assurer une rémunération des activités dans chacun des pays où le Groupe opère. La répartition du profit est ainsi gérée en considération des risques et des fonctions assurées par les filiales, la Société étant considérée comme l'entrepreneur du Groupe. Cette politique est conforme aux préconisations françaises et internationales (en particulier de l'Organisation de coopération et de développement économiques).

Catégorie de risque/enjeu	Enjeux identifiés	Actions mises en œuvre	Indicateurs clés	Section
Risques et enjeux de nature sociale	Gestion des compétences et des ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> - Création du centre de formation interne <i>Lectra Academy</i> - Mise en place d'un séminaire <i>Lectra Together</i> à destination de tous les collaborateurs - Constitution d'une équipe <i>Sales Enablement</i> pour renforcer le dispositif de formation ciblée - Mise en place d'un entretien d'évaluation annuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Part de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année - Nombre moyen d'heures de formation réalisées par les collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation 	3.4.1.
	<i>Attractivité de Lectra et capacité à retenir les talents</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement des collaborateurs tout au long de leur parcours - Amélioration des conditions de travail (travaux de rénovation, notamment à Bordeaux-Cestas) - Priorité aux promotions internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen de recrutement - Part de départs à l'initiative des collaborateurs sous contrat à durée indéterminée 	3.4.2.
Risques et enjeux de nature environnementale	<i>Efficacité de la politique générale de maîtrise de l'impact environnemental</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de la politique environnementale - Élaboration d'un système de management environnemental - Mise en place d'un <i>reporting</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'indicateurs du Système de management environnemental suivis 	5.1.
	<i>Maîtrise de la consommation d'énergie directe et indirecte, et réduction des émissions de CO2</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conception d'équipements plus compacts et productifs - Déploiement des solutions d'isolation thermique et des solutions d'éclairage de très basse consommation 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation des équipements de CFAO - Consommation d'énergie interne (électricité et gaz) 	5.3.
	<i>Prévention de la production directe et indirecte de déchets</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des équipements en vue de l'optimisation de l'utilisation de la matière première - Déploiement des emballages réutilisables - Mise en place de la collecte sélective de déchets 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'utilisation du textile par les équipements de CFAO - Production directe de déchets 	5.2.

<i>Risques et enjeux de nature sociétale</i>	<i>Éthique et lutte contre la corruption</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un code de conduite - Mise en place d'une procédure d'alerte - Élaboration d'un dispositif de communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un code de conduite, d'une procédure d'alerte et d'un plan de communication interne - Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle 	4.1.
<i>Loyauté des pratiques</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Procédures de contrôle interne et suivi de qualité - Sélection stricte des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'alertes remontant via le dispositif d'alerte interne Éthique 	4.2.
<i>Politique d'achat responsable</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale - Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition géographique des fournisseurs et sous-traitants 	4.3.

2. MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LECTRA

2.1 Présentation du Groupe, ses ressources et activités

Cotée sur le marché réglementé d'Euronext Paris depuis 1987, Lectra dispose de 34 filiales dans le monde. Forte de près de 1 800 collaborateurs, représentant plus de 50 nationalités, le Groupe commercialise ses solutions dans plus de 100 pays. Lectra est aujourd'hui leader mondial sur ses marchés, et propose des solutions technologiques combinant logiciels, équipements, données et services sur trois marchés stratégiques : la mode, l'automobile et l'ameublement. Le Groupe se positionne aux avant-postes de l'industrie numérique et façonne des technologies *premium* qui facilitent la transformation digitale et l'accès à l'Industrie 4.0. Lectra accompagne ses clients dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques, notamment améliorer la créativité, diminuer le délai de mise sur le marché, réduire les coûts de production, accroître la qualité des produits, et relever les défis de la mondialisation.

S'y ajoutent désormais des enjeux propres à l'entrée dans l'Industrie 4.0 tels que sécuriser les échanges digitaux d'informations, rendre l'usine plus agile et développer la personnalisation.

2.2 Modèle économique et chiffres d'affaires

En 2019, Lectra a réalisé un chiffre d'affaires de 280,0 millions d'euros, 41% en Europe, 27% en Asie-Pacifique, 24% dans les Amériques et 8% dans le reste du monde. La mode a représenté 53% de son chiffre d'affaires, l'automobile 29%, l'ameublement 14% et les autres industries 4%.

61% du chiffre d'affaires du Groupe est récurrent et couvre plus de 90% de ses frais généraux fixes, y compris les investissements R&D, tous passés en charges.

Lectra est une entreprise sans dette, qui dispose d'une structure financière extrêmement solide. Au 31 décembre 2019, la trésorerie nette s'élève à 120 millions d'euros et ses capitaux propres à 183 millions d'euros. La trésorerie est suffisante pour financer de futures acquisitions ciblées.

Dans le cas d'une acquisition d'envergure, un endettement à hauteur de la moitié des capitaux propres pourrait être envisagé.

Le Groupe opère avec un besoin en fonds de roulement négatif de 20,7 millions d'euros et a dégagé un cash-flow libre de 36,2 millions d'euros en 2019 et 91,0 millions d'euros sur la période 2017-2019, des montants supérieurs respectivement aux résultats nets de 2019 et des trois ans.

En 2018, Lectra a pris la décision de commercialiser tous ses nouveaux logiciels en mode SaaS. En 2019, les ventes de logiciel en mode SaaS ont représenté 24% des ventes de logiciel, un pourcentage qui devrait augmenter dans les années à venir.

Lectra conçoit et fabrique ses produits en France. Les équipes de recherches sont pour l'essentiel basées à Bordeaux-Cestas, avec quelques équipes en Belgique, en Espagne, en Italie et en Roumanie.

L'usine de Lectra, basée à Bordeaux-Cestas, applique déjà les principes de l'Industrie 4.0. Le Groupe s'appuie sur un réseau de sous-traitants qualifiés, avec qui il co-développe les composants de ses équipements.

2.3 Stratégie durable, source de création de valeur

En février 2017, Lectra a lancé sa stratégie Lectra 4.0, avec pour ambition de devenir un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030.

L'Industrie 4.0 est une opportunité sans précédent pour Lectra. Elle impose une nouvelle organisation des usines reposant sur l'intercommunication entre les différents acteurs et outils de production et une digitalisation de l'ensemble des processus de la chaîne de valeur. L'Industrie 4.0 s'appuie sur quatre technologies clés, que Lectra maîtrise depuis plusieurs années : le cloud, le big data, l'intelligence artificielle et l'internet des objets.

Avec plus de 11% du chiffre d'affaires investi en R&D en 2019 (90 millions d'euros sur la période 2017-2019), Lectra poursuit sa politique d'innovation pour renforcer son avance technologique et sa proposition de valeur. Lectra privilégie une forte proximité de ses clients, grâce à sa présence dans près de 100 pays et à ses

équipes de services – plus de 540 experts – et ses 5 centres d'appel internationaux.

La stratégie de Lectra est déclinée en feuilles de routes stratégiques de trois ans. La première feuille de route stratégique correspondant à la stratégie Lectra 4.0 vient de s'achever avec succès. Le groupe aborde maintenant sa deuxième feuille de route stratégique (2020-2022), avec pour objectif de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité.

Pour cela, le Groupe va utiliser le surplus de marge dégagé par le chiffre d'affaires récurrent sur la période pour financer son développement, avec une priorité donnée à l'innovation, au renforcement des forces commerciales et au développement des services aux clients.

2.4 Des valeurs qui reflètent une culture forte

Les valeurs de Lectra, *Caring, Committed, Insightful* et *Visionary*, reflètent sa forte culture d'entreprise et son ambition et s'expriment dans la stratégie du Groupe, y compris en matière sociale, sociétale et environnementale.

3. INFORMATIONS RELATIVES À LA PERFORMANCE SOCIALE

3.1 Chiffres clés

3.1.1 Effectif

L'effectif actif⁽¹⁾ du Groupe au 31 décembre 2019 est de 1 793 collaborateurs (1 711 au 31 décembre 2018). L'effectif total est de 1 818 collaborateurs (« effectif inscrit »). Sauf indication contraire, les informations et analyses qui suivent sont réalisées sur l'effectif actif.

Au sein du Groupe, 96% des collaborateurs bénéficient d'un contrat de travail à durée indéterminée. Les contrats à durée déterminée concernent principalement des remplacements pour des congés de maternité ou de longue durée.

(1) Nombre de collaborateurs sous contrat à durée indéterminée et à durée déterminée, déduction faite des collaborateurs en absence longue durée et en préavis non effectué.

3.1.2 Répartition des collaborateurs par sexe, âge et zone géographique

Au 31 décembre 2019, les femmes représentent 35 % de l'effectif du Groupe.

Sexe	Au 31/12/19 (% de l'effectif total)	Au 31/12/18 (% de l'effectif total)	Au 31/12/17 (% de l'effectif total)
<i>Hommes</i>	65 %	64 %	65 %
<i>Femmes</i>	35 %	36 %	35 %

Par tranche d'âge, la répartition de l'effectif est la suivante :

Tranche d'âge	Au 31/12/19 (% de l'effectif total)	Au 31/12/18 (% de l'effectif total)	Au 31/12/17 (% de l'effectif total)
< 29 ans	11 %	11 %	11 %
30-39 ans	29 %	29 %	29 %
40-49 ans	29 %	30 %	30 %
50-59 ans	27 %	27 %	27 %
<i>Plus de 60 ans</i>	4 %	3 %	3 %

Enfin, par grandes régions, la répartition de l'effectif est la suivante :

Effectifs par zone géographique



■ Amériques	10,51%
■ Asie-Pacifique	13,81%
■ Autres pays	4,02%
■ Europe (hors France)	19,75%
■ France	51,93%

3.1.3 Recrutements et départs

Les entrées au cours de l'exercice se répartissent comme suit :

(en nombre de personnes)	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017
<i>Recrutements (total)</i>	318	265	311
– dont contrats à durée indéterminée	265	222	257
– dont contrats à durée déterminée	53	43	54

148 collaborateurs (47 % du total) ont été recrutés en France en 2019.

63 collaborateurs (dont 13 contrats à durée déterminée) ont été recrutés en Europe, 56 en Asie-Pacifique (aucun contrat à durée déterminée), 45 dans les Amériques (dont 10 contrats à durée déterminée) et 6 collaborateurs (dont 1 contrat à durée déterminée) dans le reste du monde.

Les femmes ont représenté 38 % des recrutements de 2019.

Par tranche d'âge, la répartition des recrutements est la suivante :

Tranche d'âge	Au 31/12/19 (% de l'effectif total)	Au 31/12/18 (% de l'effectif total)	Au 31/12/17 (% de l'effectif total)
< 29 ans	31%	32%	32%
30-39 ans	43%	38%	44%
40-49 ans	19 %	20%	18%
50-59 ans	5 %	9%	6%
Plus de 60 ans	2 %	1%	0 %

Cet équilibre favorise les synergies entre les générations.

Chaque fois que cela est possible, les évolutions internes sont favorisées, avec un accompagnement adéquat, afin d'accroître le savoir-faire des collaborateurs et de maintenir leur employabilité.

En 2019, 241 collaborateurs ont quitté le Groupe, contre 235 en 2018 :

Motif de départ	Au 31/12/19	Au 31/12/18	Au 31/12/17
<i>Rupture du contrat de travail à durée indéterminée à l'initiative de Lectra</i>	43	60	34
	(dont 7 pendant la période d'essai)	(dont 14 pendant la période d'essai)	(dont 5 pendant la période d'essai)
<i>Terme du contrat à durée déterminée</i>	26	29	26
<i>Rupture du contrat de travail d'un commun accord</i>	30	15	20
	(dont 12 collaborateurs français dans le cadre d'une rupture conventionnelle)	(dont 9 collaborateurs français dans le cadre d'une rupture conventionnelle)	(dont 10 collaborateurs français dans le cadre d'une rupture conventionnelle)
<i>Démission</i>	128	120	106
	(dont 4 pendant la période d'essai)	(dont 10 pendant la période d'essai)	(aucun pendant la période d'essai)
<i>Départ à la retraite</i>	14	10	6
<i>Décès ne résultant pas d'un accident du travail ni d'une maladie professionnelle</i>	0	1	2
Total	241 (dont 118 en France)	235 (dont 94 en France)	194 (dont 84 en France)

Il est précisé que les départs à l'initiative de l'employeur sont, dans leur totalité, fondés sur des motifs personnels.

3.1.4 Rémunérations

La masse salariale du Groupe s'élève à 116,8 millions d'euros en 2019, en augmentation de 1,74 % par rapport à 2018. Conformément à sa stratégie, son éthique et ses valeurs, Lectra conduit une politique de rémunération équitable, principalement basée sur la reconnaissance du mérite et de la performance. La politique de révision des rémunérations annuelles tient compte du niveau d'inflation du pays, de l'évolution du marché du travail et du respect des législations et règles en vigueur dans chaque pays, ainsi que de la performance individuelle et/ou collective. Pour certains collaborateurs, la rémunération annuelle est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Dans ce cas, les objectifs et les règles de calcul correspondant à la partie variable sont fixés au début de chaque année, en lien direct avec la stratégie et les objectifs de Lectra, les enjeux locaux et la nature des missions confiées à chaque collaborateur. S'ajoutent éventuellement à la rémunération des avantages en nature liés à la fonction exercée, tels que l'usage d'une voiture. Lectra a également développé depuis longtemps une politique d'association sélective à son capital par l'attribution de plans d'options de souscription d'actions décidés par le Conseil d'administration, sur les recommandations du Comité des rémunérations.

3.2 Conditions de travail, santé et sécurité

3.2.1 Organisation du temps de travail et absentéisme

D'une manière générale, Lectra privilégie une organisation du temps de travail selon le type d'activité. Cette organisation se conforme aux dispositions légales en vigueur dans les différents pays concernés et est régulièrement auditée et ajustée à chaque changement de législation avec le concours de cabinets locaux.

Les contrats de travail à temps plein sont très largement privilégiés. Ainsi, les collaborateurs sous contrat à durée indéterminée et travaillant à temps partiel ne représentent que 4 % de l'effectif global.

Dans la majorité des cas, le travail à temps partiel est mis en place à la demande des collaborateurs.

Aucun collaborateur n'a de contrat de travail prévoyant le recours au travail de nuit. Toutefois, certains contextes exceptionnels (par exemple un projet urgent), peuvent requérir un travail de nuit ou de week-end ou requérir la mise en place d'astreintes de certaines équipes. Dans ce cas, et dans le respect des réglementations locales, ces exceptions sont soumises à l'autorisation préalable de la Direction des ressources humaines.

Par ailleurs, depuis 2013, le Groupe suit un indicateur d'absentéisme calculé sur le Périmètre DPEF. Il reste constant et s'établit à 3,6 % de l'effectif concerné en 2019 (contre 3,2 % en 2018).

3.2.2 Santé et sécurité

Conditions de santé et de sécurité au travail

Le Groupe prête une attention particulière au strict respect des législations et réglementations locales au sein de chaque filiale en matière d'hygiène et de sécurité. Afin de garantir à ses collaborateurs un environnement de travail sain et sécurisé, des audits sont régulièrement menés et la politique locale est ajustée le cas échéant.

Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles

Ces indicateurs sont pertinents pour l'activité industrielle du site de Bordeaux-Cestas, dans la mesure où ils pourraient révéler des problèmes récurrents (taux de fréquence) et plus ou moins graves (taux de gravité) dans les dispositifs de sécurité mis en place pour préserver l'intégrité physique du personnel. Ils se révèlent, en revanche, moins pertinents pour l'ensemble des filiales, qui ont une activité commerciale et de service.

De plus, les indicateurs en matière d'accidents, avec des taux de fréquence et de gravité de 3,06 accidents par million d'heures travaillées et 0,29 journée d'incapacité temporaire de travail par millier d'heures de travail, sont respectivement 7 et 5 fois inférieurs aux indicateurs moyens des entreprises françaises, tels que publiés sur le site Ameli.

(www.risquesprofessionnels.ameli.fr).

Aucun accident grave en situation de travail n'est survenu en 2019 et aucune maladie professionnelle n'a été déclarée en 2019 sur le Périmètre DPEF.

Accords collectifs signés en matière de santé et de sécurité au travail

Les collaborateurs de la Société sont couverts par un accord de 2014 révisant le régime complémentaire de prise en charge des frais de santé et de prévoyance, amendé par un avenant signé en 2016.

Un accord en matière de santé et de sécurité au travail est en vigueur en Italie.

Dans les autres sociétés du Périmètre DPEF, il n'existe aucun accord sur ce thème.

3.2.3 Relations sociales

Organisation du dialogue social

La Société répond à ses obligations en gérant ses relations sociales collectives au travers de ses institutions représentatives du personnel qui ont connu de profonds changements au cours de l'année 2019.

Jusqu'au mois d'octobre 2019, les institutions dédiées au dialogue social étaient les suivantes : un Comité d'entreprise, dont trois membres étaient délégués au Conseil d'administration, deux instances de délégués du personnel, un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), et deux délégués syndicaux.

Suite aux élections qui se sont tenues au mois d'octobre, ces instances ont été remplacées par un Comité social et économique (le « CSE ») qui réunit l'ensemble des prérogatives antérieures du Comité d'entreprise, des délégués du personnel et du CHSCT.

Le CSE est composé de 34 membres élus (17 membres permanents et 17 suppléants) complétés de 2 représentants syndicaux pour un mandat d'une durée de quatre ans, conformément à la législation en vigueur.

Ainsi en 2019, 5 réunions du CSE (dont 3 réunions extraordinaires), 17 réunions du Comité d'entreprise (dont 8 réunions extraordinaires), 18 réunions des instances de délégués du personnel, 8 réunions du CHSCT (dont 5 réunions extraordinaires), ainsi que 20 réunions de négociations avec les délégués syndicaux, se sont tenues en 2019.

La Société a versé en 2019 au Comité d'entreprise 0,20% de sa masse salariale pour ses frais de fonctionnement et 1,10% au titre des œuvres sociales, soit au total 0,7 million d'euros.

Par ailleurs, au sein de chaque filiale, l'organisation du dialogue social s'inscrit dans le cadre des obligations légales et des réglementations locales, qui ne sont pas comparables d'un pays à l'autre :

- la filiale allemande est dotée d'un Comité d'entreprise, renouvelé en 2018 pour quatre ans, composé de cinq représentants, qui se réunit au minimum quatre fois par an. Il doit systématiquement être consulté en cas de changement majeur d'organisation et de licenciement ;
 - la filiale italienne dispose d'un représentant du personnel, avec lequel une réunion a lieu tous les trimestres, qui doit par ailleurs être consulté en cas de licenciement ;
 - la filiale espagnole dispose d'un Comité d'entreprise élu pour cinq ans et composé de quatre représentants du personnel. Il doit être consulté pour toute décision relative à l'organisation du travail et informé des principales décisions prises à l'égard d'un collaborateur (licenciement, mutation, mobilité géographique). De son côté, la direction de la filiale lui présente tous les ans les résultats de l'entreprise ;
 - les autres filiales (américaine et chinoise) du Périmètre DPEF ne sont pas dotées d'une institution représentative du personnel.
- Enfin, d'une manière générale, Lectra s'attache à garantir dans chaque pays un dialogue social pour rester au plus près des préoccupations de ses collaborateurs.

Bilan des accords collectifs

30 accords collectifs en vigueur ont été répertoriés au sein du Périmètre DPEF. Ils concernent les collaborateurs français (24 accords), italiens (4), allemands (1) et espagnols (1), soit plus de 83% des effectifs concernés. Ils ne sont pas applicables au reste des effectifs du Groupe.

Les principaux accords entrés en vigueur en 2019 concernent la Société, parmi lesquels les accords relatifs à l'aménagement du temps de travail et aux augmentations salariales, dans le cadre de la

négociation annuelle obligatoire (NAO) ainsi que les accords relatifs à la mise en place du Comité social et économique, au recours au vote électronique, à la signature d'un avenant à l'accord d'intéressement 2017-2019 et à la mise en place d'un système d'astreintes horaires pour l'équipe d'exploitation cloud. Aucun accord supplémentaire n'a été signé en 2019 en Italie, en Allemagne et en Espagne.

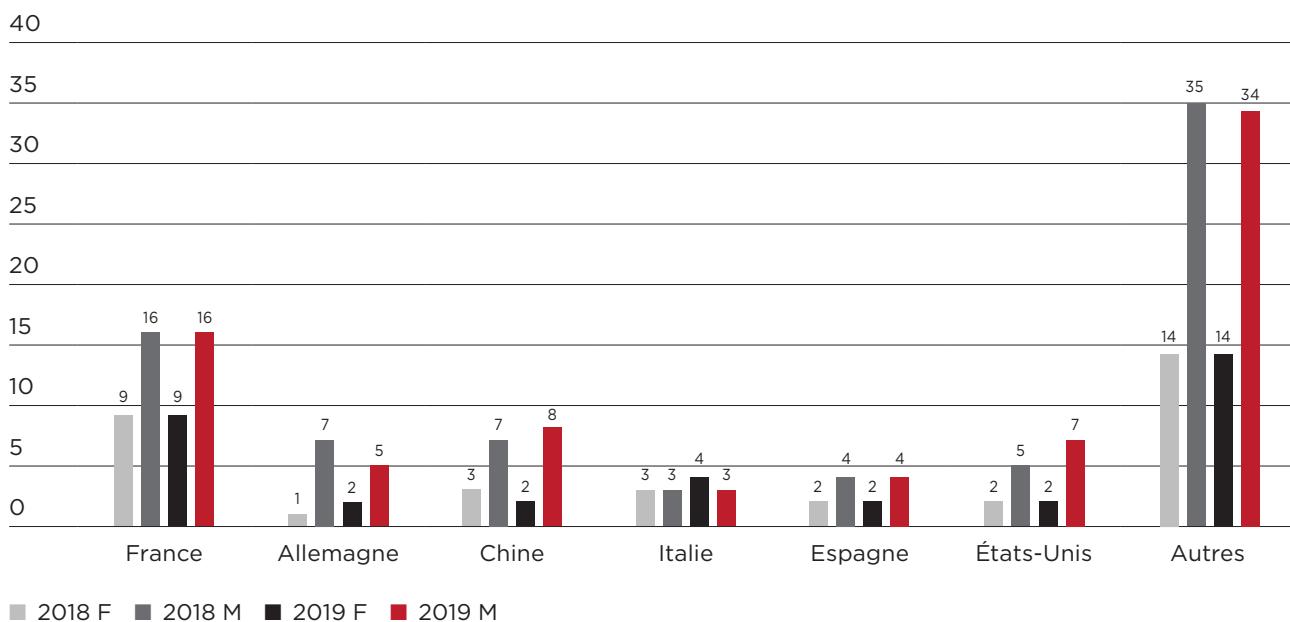
Impacts des accords collectifs sur la performance de la Société

Les négociations sociales menées au sein de la Société ont abouti à la signature d'accords dont certains déterminent les modalités d'organisation du temps de travail et permettent de répondre plus efficacement aux demandes opérationnelles, augmentant ainsi l'efficacité de l'organisation :

- deux accords en vigueur signés respectivement en 2007 et 2012 permettent d'étendre la couverture horaire de services connexes à la production ; et
- durant l'année 2019, 6 réunions de négociation avec les organisations syndicales ont abouti à un accord instituant un système d'astreintes permanentes des collaborateurs de l'équipe assurant le maintien en conditions opérationnelles de nos offres hébergées dans le cloud.

Les équipes de direction du Périmètre DPEF se répartissent comme suit :

Répartition Hommes/Femmes dans les équipes de direction



Au-delà de la volonté de converger sur des consensus internes, les accords salariaux visent à concilier fidélisation des équipes et maîtrise de l'évolution de la masse salariale.

D'autres types d'accords concourent à la performance de la Société. C'est le cas notamment de l'accord d'intéressement, qui résulte d'un choix volontaire fait par la Société depuis de très nombreuses années, et se rajoute à la participation, qui est une obligation légale. Les critères figurant dans cet accord sont identiques à ceux concourant au calcul de la part variable de la rémunération de l'équipe de direction du Groupe. Ainsi, cet accord associe l'ensemble des collaborateurs à l'atteinte des objectifs de sa Société et contribue à leur sensibilisation à sa stratégie.

3.3 Droits humains

3.3.1 Égalité entre les femmes et les hommes

Lectra a à cœur de respecter une totale égalité de traitement dans la gestion des recrutements et des carrières et se concentre exclusivement sur les compétences, l'expérience et les performances des candidats ou des collaborateurs pour décider d'une embauche ou d'une promotion.

La Société est dotée d'un plan d'actions annuel en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, déterminant les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, la définition des actions permettant de les atteindre et leur coût. De nouvelles négociations avec les représentants syndicaux de la Société sur l'égalité entre les femmes et les hommes ont été engagées au quatrième trimestre de l'année 2019.

L'analyse globale de l'écart des rémunérations entre les femmes et les hommes au niveau du Groupe n'est pas pertinente compte tenu des disparités salariales constatées dans les différents pays d'implantation. Elle fait néanmoins ressortir une moyenne des rémunérations (fixes plus variables à objectifs atteints) des femmes inférieure de 11,9 % à celle des hommes, un écart beaucoup plus faible que l'écart moyen constaté dans les entreprises en général. Il convient de souligner que l'ancienneté moyenne des femmes (10,5 ans) est inférieure de 2,1 ans à celle des hommes. Une analyse des écarts limitée aux 100 premières rémunérations du Groupe, hors dirigeant mandataire social, fait apparaître que la rémunération moyenne des femmes est supérieure de 2 % à celle des hommes, pour une ancienneté moyenne inférieure de 4 ans. Enfin, en application de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 visant notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France, Lectra affiche une note globale de 94/100 à l'index de l'égalité femmes hommes (année de référence 2018) se positionnant ainsi au niveau des entreprises les plus vertueuses en ce domaine.

3.3.2 Lutte contre les discriminations

Lectra valorise la diversité à tous les niveaux et proscrit toute idée ou pratique de discrimination entre les personnes, notamment en raison du sexe, de l'âge, d'un handicap, de l'origine ethnique, de l'origine sociale ou de la nationalité. Ce principe assure un traitement équitable en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Réparties dans 41 pays, ses équipes regroupent plus de 50 nationalités.

3.3.3 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

En conformité avec son éthique, ses valeurs clés et son Code de conduite, le Groupe s'efforce d'appliquer toutes les stipulations des conventions fondamentales de l'OIT ainsi que les réglementations en vigueur dans chaque pays et exige de ses collaborateurs un respect strict de ses procédures internes et de ces réglementations. Il veille, en particulier, à l'application par tous ses collaborateurs de principes de gestion clairs et transparents dans la conduite de ses activités. Il demande également à ses sous-traitants et fournisseurs de souscrire aux principes de prohibition du travail illégal, forcé ou de celui des enfants et de veiller au respect des dispositions légales applicables en matière de salaire minimum, d'hygiène, de santé et de sécurité.

Le Groupe n'a jamais fait l'objet de condamnation pour corruption, non-respect de la liberté d'association ou du droit de négociation collective, ou encore de condamnation en lien avec le travail illégal, forcé ou obligatoire d'enfants ou discrimination à l'embauche. Il n'a pas connaissance de violation par ses sous-traitants des stipulations issues des conventions fondamentales de l'OIT.

3.4 Risques sociaux en lien avec le modèle d'affaires de Lectra

Dans le cadre de la cartographie des risques réalisée en 2018 avec le cabinet PricewaterhouseCoopers, Lectra avait identifié deux risques sociaux modérés au niveau du Groupe :

- la gestion des compétences et des ressources clés permettant au Groupe de pérenniser ses forces vives afin d'affronter au mieux les enjeux liés à la mise en œuvre de sa stratégie ;
- la capacité à attirer et à retenir les talents participant à l'objectif ci-dessus cité de retenir les meilleures compétences afin de mettre en œuvre sa stratégie.

Ces deux enjeux majeurs ont donné lieu à la mise en place d'actions fortes au sein du Groupe, ces dernières étant détaillées ci-après.

3.4.1 Gestion des compétences et des ressources clés

Description du risque

La réussite du Groupe repose en grande partie sur son équipe de management et sur l'expertise de ses collaborateurs dans les domaines techniques liés au développement de son offre et à l'accompagnement de ses clients. Les départs de membres de l'équipe de management ou d'experts ont donc des répercussions sur l'activité et les résultats. La valorisation des talents et des compétences est donc une priorité pour Lectra.

Descriptions des actions mises en œuvre

Formation et intégration

L'évolution des compétences constitue un axe d'action prioritaire dans une perspective de mise en adéquation des métiers et des compétences avec la stratégie du Groupe.

Lectra investit fortement dans la formation de ses collaborateurs dont l'expertise constitue l'une de ses principales forces. Lectra met en œuvre une politique permettant de favoriser les parcours professionnels de ses collaborateurs les plus performants et d'accompagner l'ensemble des équipes dans l'évolution de leurs connaissances et de leur savoir-faire.

La création, en 2005, du centre mondial de formation interne *Lectra Academy* à Bordeaux-Cestas a été une initiative forte, qui a permis de mettre en place des actions permanentes d'envergure. Ses trois principaux enjeux visent à adapter et mettre à jour les compétences professionnelles et le savoir-faire métier ; renforcer l'attractivité de Lectra dans le monde pour de nouveaux candidats ; et transmettre la culture forte de l'entreprise dans l'ensemble des entités du Groupe.

En 2018, la constitution d'une équipe *Sales Enablement* est venue renforcer le dispositif en place en permettant une formation ciblée de haut niveau pour les collaborateurs intervenant dans les domaines commercial, marketing et de conseil.

Un large éventail de formations est proposé aux collaborateurs du monde entier, à Bordeaux-Cestas, dans les filiales ou par e-learning.

Les équipes en charge de la formation travaillent en relation directe avec les responsables de chaque département ou filiale et réalisent des plans adaptés à la spécificité des différents métiers de Lectra et aux particularités locales. Les séminaires sont organisés et animés par des experts du Groupe ou des formateurs externes dans chaque domaine de compétence. Un séminaire *Lectra Together*, dont la durée varie de 2 à 5 jours, selon les profils, fait partie du parcours d'intégration de tous les nouveaux collaborateurs, dès leur arrivée. Il est prolongé par des actions de coaching menées par les managers.

Lectra a également étendu ses efforts de formation technique aux nouvelles technologies et méthodologies, à l'offre de Lectra et aux métiers de ses clients pour ses autres équipes, notamment celles de recherche et développement.

En France, conformément à la réglementation en vigueur, la Société établit un plan annuel de développement des compétences qui consolide les actions de formation.

En 2019, l'investissement dans la formation a représenté près de 3,9 millions d'euros (près de 3,5 millions d'euros en 2018), soit 3,4 % de la masse salariale du Groupe (3 % en 2018). Au total, 41 346 heures de formation, dans le cadre de *Lectra Academy* et de *Sales Enablement* ont été dispensées à 1 496 collaborateurs, soit 82 % de l'effectif juridique (89 % en 2018), complétées par près de 4 500 heures de formation réalisées dans le cadre d'actions locales. Tous les collaborateurs du Groupe sous contrat permanent bénéficient d'un entretien d'évaluation annuel avec leur manager qui permet une analyse de la performance de l'année écoulée et un échange sur les besoins de formation.

Indicateurs de suivi

Part de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année⁽¹⁾

La gestion des compétences passe nécessairement par la possibilité offerte aux collaborateurs du Groupe d'accéder à des formations métiers. Le Groupe a donc décidé de suivre la part de son effectif inscrit ayant suivi au moins une formation dans le cadre de *Lectra Academy* et de *Sales Enablement* au cours de l'année.

	2019	2018	2017
<i>Effectif inscrit au 31 décembre</i>	1 818	1 741	1 711
<i>Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation</i>	1 496	1 543	1 095
<i>Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle*</i>	477	1 140	N/A
<i>Proportion de l'effectif ayant bénéficié d'au moins une formation</i>	82%	89%	64%

* Il s'agit d'un module de formation à distance sur la loi anti-corruption dite « Sapin II ». Cette formation a été lancée en novembre 2018.

La proportion de personnes formées en 2019 reste à un niveau élevé, dans la continuité de 2018. Ceci s'explique en grande partie par les impacts de la formation sur l'éthique professionnelle commencée en 2018 et s'étendant sur le début de l'année 2019, ceci ayant engendré un taux particulièrement élevé d'accès à la formation en 2019.

Plus précisément, concernant la formation sur l'éthique professionnelle, elle a été suivie par toutes les équipes du Groupe entre le 27 novembre 2018 et le 25 février 2019. Ce sont au total 1 617 collaborateurs en contrat à durée indéterminée qui ont suivi ce module à distance. Cette formation est actualisée chaque année afin de former les nouveaux entrants et consolider la connaissance des problématiques liées à la loi Sapin II auprès des collaborateurs ayant déjà été formés.

Nombre moyen d'heures de formation réalisées par les collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation

En complément de l'indicateur précédent, le Groupe a décidé de mesurer le nombre moyen d'heures de formation suivi par chaque personne dans le cadre des actions menées par *Lectra Academy* et *Sales Enablement*.

	2019	2018	2017
<i>Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation</i>	1 496	1 543	1 095
<i>Nombre d'heures de formation</i>	41 346	37 691	39 598
<i>Nombre d'heures de formation moyen par personne</i>	27,6	24,4	36,2

Le nombre d'heures de formation est en augmentation de 10%, comparé à 2018, du fait notamment :

- de l'organisation de formation visant l'acquisition de connaissances sur les nouvelles technologies, notamment le Cloud ;
- du déploiement de l'offre Kubix Link (intervenant après acquisition de cette société) pour les équipes d'implémentation ;
- du recours au dispositif du compte personnel de formation sur le temps de travail, particulièrement pour des cursus d'anglais.

L'augmentation du nombre d'heures de formation moyen par personne s'explique notamment par des cursus de formation en langues étrangères d'une durée plus élevée que la moyenne.

3.4.2 Attractivité de Lectra et capacité à retenir les talents

Description du risque

La performance du Groupe repose essentiellement sur les compétences et l'expertise de ses collaborateurs, sur la qualité de son équipe de direction et sur sa capacité à fédérer les équipes autour de sa feuille de route stratégique.

(1) Les contrats pris en compte dans le calcul des personnes formées et des heures de formation sont les contrats à durée indéterminée, les contrats à durée déterminée, les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Sont exclus les conventions de stage, les contrats d'intérim et les contrats avec des prestataires. Lorsqu'une formation a lieu à cheval sur deux exercices, elle est prise en compte en totalité sur l'exercice correspondant à la date de clôture de la formation.

Le recrutement de profils diversifiés et la capacité du Groupe à conserver les compétences clés représentent donc un enjeu majeur et par conséquent un axe d'action prioritaire dans la politique sociale de Lectra. Les difficultés dans le recrutement des talents, notamment sur de nouveaux métiers, et un marché de l'emploi tendu dans certaines régions, principalement sur le bassin aquitain, constituent un risque important et pourraient avoir des répercussions sur l'activité et les résultats du Groupe, compte tenu notamment de ses objectifs de développement.

Dans ce contexte, Lectra a mis en place des conditions de travail et un environnement propice à la rétention des talents.

Description des actions mises en œuvre

Lectra offre un environnement de travail particulièrement motivant dans un contexte multiculturel, des clients dans plus de 100 pays et des équipes regroupant plus de 50 nationalités. Il s'est toujours attaché à mettre en place des conditions de travail optimales pour offrir à ses collaborateurs un environnement professionnel de qualité et leur permettre de réussir dans leurs missions.

Les nouveaux collaborateurs suivent un parcours d'intégration, avec notamment un séminaire d'accueil *Lectra Together*, lors duquel sont principalement expliquées la stratégie de Lectra, son organisation, ses marchés et ses produits.

Par la suite, chaque collaborateur est accompagné tout au long de son parcours professionnel, par des formations lui permettant de maintenir son niveau de compétence et d'expertise.

Lectra accorde une importance forte à la reconnaissance des performances individuelles et collectives et sa politique salariale prend en compte les résultats de chacun. Chaque fois que possible, une promotion interne est préférée à un recrutement extérieur. Lectra associe aussi les plus méritants de ses collaborateurs aux performances futures de l'entreprise au travers de plans de stock-options mis en œuvre chaque année.

Un dialogue social de qualité entretenu avec les représentants du personnel permet à la direction d'être à l'écoute des préoccupations des équipes et de négocier de manière constructive des accords sur des thèmes de dimension sociétale.

Les événements qui ponctuent l'année, qu'ils soient mondiaux ou locaux, sont également des moments d'échanges entre pairs et avec le management.

Les collaborateurs peuvent également s'exprimer à l'occasion de démarches particulières, comme par exemple l'enquête réalisée en France sur la qualité de vie au travail, dont les résultats et les propositions d'amélioration formulées ont été partagés avec tous les collaborateurs de la Société.

Le cadre de travail est un élément important pour Lectra. En particulier, la Société a entrepris, au cours de ces trois dernières années, d'importants travaux de rénovation et de modernisation de ses locaux de Bordeaux-Cestas pour offrir un cadre agréable, adapté à une organisation du travail plus souple.

Par ailleurs, Lectra a renforcé sa présence sur les réseaux sociaux et professionnels majeurs. Les collaborateurs du Groupe sont régulièrement consultés, sans contrainte, pour participer à des interviews ou des vidéos sur les métiers de Lectra ou encore à relayer les offres d'emploi publiées sur internet à leur réseau personnel.

Indicateurs de suivi

Délai moyen de recrutement

Il existe un lien fort entre l'attractivité de Lectra et sa capacité à trouver rapidement des candidats pour ses postes à pourvoir. Dès 2018, le choix a donc été fait de suivre le délai moyen qui s'écoule entre le lancement d'un recrutement et l'acceptation de l'offre d'emploi par le candidat sélectionné. Cet indicateur, exprimé en nombre de semaines, est suivi pour les recrutements extérieurs de postes sous contrat permanent sur l'ensemble du Groupe.

	2019	2018	2017
<i>Nombre moyen de semaines entre l'ouverture d'un recrutement sous contrat permanent et la signature de l'offre d'embauche par le futur collaborateur</i>	12	16	N/D*

* Cet indicateur a été mis en place en 2018.

Part de départs à l'initiative des collaborateurs sous contrat à durée indéterminée

Un indicateur prenant en compte le nombre de départs à l'initiative des collaborateurs sous contrat à durée indéterminée (démission ou rupture de période d'essai) ramené à l'effectif total au 31 décembre a été mis en place pour mesurer la capacité de rétention de Lectra, dans un contexte de marché de l'emploi de plus en plus actif.

	2019	2018	2017
<i>Effectif inscrit au 31 décembre</i>	1 818	1 741	1 711
<i>Nombre de démissions et de ruptures de la période d'essai par le collaborateur</i>	128	119	106
<i>Part des départs à l'initiative des collaborateurs</i>	7,0%	6,8%	6,2%

Malgré un marché de l'emploi tendu, le Groupe constate une stabilité du taux de départs à l'initiative des salariés dans l'ensemble des régions. Ce résultat incite le Groupe à maintenir une vigilance accrue sur sa capacité à retenir ses talents et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

4. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

Depuis de nombreuses années, Lectra a placé l'éthique et le respect des valeurs telles que l'intégrité, la probité et la transparence au cœur de la conduite de ses affaires. Sans attendre les évolutions inscrites dans la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin II », Lectra avait déjà entrepris diverses initiatives visant à la promotion et au renforcement des pratiques éthiques.

Le Groupe a identifié trois enjeux sociétaux associés à des risques commerciaux ou de réputation en lien avec son activité :

- l'éthique et la lutte contre la corruption ;
- la loyauté des pratiques ; et
- la politique d'achat responsable.

4.1 Éthique et lutte contre la corruption

4.1.1 Description du risque

Mener ses activités avec intégrité et appliquer une politique de tolérance zéro contre la corruption fait partie des valeurs fondamentales de Lectra. Le Groupe est conscient de la confiance que lui accorde ses clients depuis des décennies et de l'impact extrêmement négatif sur son image qu'un manquement à l'éthique pourrait avoir. Une partie de ses activités est réalisée dans des pays identifiés par l'organisation non-gouvernementale *Transparency International* comme étant à risque, le Groupe attribue une place importante à l'éthique dans la conduite de ses affaires dans ces pays, en faisant en sorte que chaque collaborateur soit sensibilisé à ces enjeux.

Dans ce contexte, le Groupe a lancé en 2018 un dispositif de conformité anti-corruption constituant le premier pas d'une initiative globale visant à couvrir plus largement des thèmes sociétaux et à les inscrire dans sa stratégie et son fonctionnement quotidien.

4.1.2 Description des actions mises en œuvre

L'engagement de Lectra en matière d'éthique professionnelle est formalisé notamment à travers son dispositif anti-corruption qui s'articule autour de trois piliers :

- le Code de conduite ;
- le dispositif d'alerte interne ; et
- l'engagement de formation à l'éthique des affaires. Ce dispositif a été élaboré sur la base d'une cartographie des risques, réalisée par un prestataire externe, ayant permis d'identifier les principaux risques et les axes d'amélioration.

Code de conduite

Le Code de conduite, préfacé par Daniel Harari, Président-Directeur général, formalise la politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Il interdit aux collaborateurs de Lectra : (i) d'employer les fonds ou les actifs du Groupe pour verser des pots-de-vin, commissions occultes ou effectuer des paiements de même nature susceptibles de profiter à des tiers ; et (ii) d'échanger

des cadeaux ou des invitations pour favoriser ou influencer une décision émanant d'un client, partenaire, fournisseur ou d'un collaborateur du Groupe.

Le Code de conduite regroupe des informations sur la mise en œuvre du dispositif ainsi que des exemples de mise en situation pour servir de référence à chaque collaborateur du Groupe et guider son comportement et ses interactions dans le cadre de ses activités.

Il précise également la procédure d'alerte interne et ses modalités de mise en œuvre.

Dispositif d'alerte interne

Le dispositif d'alerte interne répond à l'exigence faite aux entreprises de permettre à tout collaborateur de dénoncer des faits illicites. Son périmètre excède celui de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence pour inclure les faits suivants :

- tout comportement ou situation contraire aux dispositions du Code de conduite ;
- tout crime ou délit ;
- toute violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement ; et
- toute menace ou préjudice grave pour l'intérêt général.

La Société a désigné le cabinet Deloitte pour gérer la plateforme de recueil des signalements. Chaque collaborateur, ayant une connaissance personnelle de faits susceptibles de faire l'objet d'une alerte, pourra procéder à un signalement de manière confidentielle ou anonyme, selon son pays d'origine.

Un comité regroupant le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint, le *Compliance Officer* et, selon la nature de l'alerte, le membre de la direction dont le signalement relève, examine chaque alerte, engage toute investigation et décide des suites à donner, y compris des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement ou à des poursuites judiciaires, lorsque cela s'avère nécessaire.

En 2019, aucune alerte n'a été émise.

Engagement de formation à l'éthique des affaires

Afin d'assurer un déploiement efficace de ce dispositif, Lectra a mis en place plusieurs outils :

- une page dédiée dans l'intranet du Groupe regroupant l'intégralité des documents, notamment le Code de conduite, la procédure d'alerte et des informations pratiques permettant à chaque collaborateur d'accéder à tout moment au contenu du dispositif ; et
- un module de formation en ligne (*e-learning*), au caractère obligatoire, permettant d'évaluer, au terme d'un test, la bonne compréhension du dispositif, avec pour principaux objectifs pédagogiques :
 - comprendre en quoi consiste la corruption et le trafic d'influence ;
 - connaître les sanctions que la corruption peut engendrer et les obligations en tant que collaborateur ;
 - savoir comment exprimer ses préoccupations ou signaler des situations à risque ;
 - reconnaître et éviter le risque de corruption et puis savoir comment réagir aux risques de corruption.

Le nombre de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle est indiqué précédemment en section 3.4.1.

S'agissant de ses équipes commerciales, Lectra a mis en place, depuis de nombreuses années, une procédure stricte de gouvernance, d'encadrement et de contrôle de la négociation et de la signature des contrats, et a adapté ses clauses contractuelles, pour en renforcer les considérations éthiques. En complément des actions déjà entreprises, le Groupe a initié un travail d'audit de ses pratiques commerciales et de celles de ses agents, avec l'aide d'un cabinet extérieur.

Enfin, le Groupe a mis en place des règles de contrôle interne strictes en matière comptable et financière.

4.2 Loyauté des pratiques

4.2.1 Descriptions du risque

Lectra souhaite se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de ses clients afin d'être un partenaire de confiance. À ce titre, la sécurité des utilisateurs de ses solutions et services est prioritaire, un défaut de transparence sur ces questions pourrait être extrêmement préjudiciable pour l'image du Groupe.

4.2.2 Description des actions mises en œuvre en faveur de la santé et de la sécurité des utilisateurs

Les équipes R&D et de la Direction industrielle tiennent compte des directives et normes européennes et internationales (notamment les normes UL spécifiques au marché nord-américain) dès la conception des équipements de CFAO, dans un souci constant de réduction du risque lié à leur utilisation, de réduction de leurs émissions sonores et d'amélioration de leur ergonomie.

Une attention particulière est portée aux notices de montage, d'installation et d'utilisation des équipements de CFAO, et lors de sessions de formation des techniciens Lectra et des clients pour maîtriser les modes opératoires de ces équipements et mettre en avant les règles de sécurité.

Les procédures de contrôle interne ainsi que les fiches de suivi qualité, archivées et tenues à la disposition des services techniques du Groupe, garantissent la conformité des équipements installés chez les clients.

4.2.3 Descriptions des actions engagées en faveur du respect des droits fondamentaux

Le Groupe respecte et promeut les recommandations des conventions fondamentales de l'OIT, relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession (tant au niveau du recrutement que de l'évolution professionnelle et de la fin des relations professionnelles), à l'élimination du travail forcé

ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants.

Le Groupe veille à inscrire son action dans le respect des principes fondamentaux des droits de l'homme, mais ne participe pas à des organisations nationales ou internationales spécifiquement impliquées dans leur défense.

Certains choix stratégiques, notamment une sélection stricte de ses fournisseurs, participent à la volonté du Groupe d'asseoir ses activités sur des pratiques éthiques, dans le respect des droits de l'homme et de la prohibition du travail des enfants.

4.3 Politique d'achat responsable

4.3.1 Description du risque

Le recours à la sous-traitance et à des fournisseurs tiers revêt un rôle essentiel dans l'activité du Groupe. Il peut induire un risque affectant la pérennité de l'activité du Groupe ou sa réputation et nécessite donc le déploiement et la formalisation de processus d'achat robustes permettant de sécuriser les relations d'affaires mais également de s'assurer que chacun respecte le plus haut niveau de probité et d'éthique à toutes les étapes de la chaîne de valeur.

De plus, Lectra souhaite se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de son environnement et souhaite encourager ses fournisseurs et sous-traitants à améliorer leurs pratiques en matière de respect de l'environnement et des droits humains.

4.3.2 Actions mises en œuvre

Lectra a initié depuis de nombreuses années une politique d'achats responsable qui se traduit notamment par :

- la promotion de la sous-traitance locale ;
- la rationalisation de la logistique afin de favoriser les groupages, les circuits courts et minimiser les emballages ;
- une charte des achats responsables entre Lectra, ses fournisseurs et sous-traitants ; et
- des contrats rappelant ses exigences sociales, sociétales et environnementales.

La politique d'achats responsable mise en place depuis de nombreuses années s'enrichit chaque année, notamment par l'ajout de spécifications sociales et environnementales dans les cahiers des charges, les appels d'offres et les critères de sélection des fournisseurs et sous-traitants.

Les processus d'achats mis en œuvre par le Groupe visent à garantir un juste équilibre entre compétitivité, qualité de ses approvisionnements et pérennité de sa sous-traitance et de ses fournisseurs. Il incite ses sous-traitants et fournisseurs à la mise en place de politiques contribuant à la préservation des ressources naturelles, à la réduction et à l'élimination de leurs déchets au moyen de solutions respectueuses de l'environnement.

Enfin, Lectra sous-traite la production de sous-ensembles, mais assemble et teste elle-même ces sous-ensembles sur le site industriel de Bordeaux-Cestas.

Les activités du Groupe reposent sur des partenariats avec un réseau international de près de 1 000 fournisseurs et sous-traitants, dont 29% sont implantés en Nouvelle Aquitaine, 53% dans le reste de la France, 13% dans l'Union européenne et les 5% restants principalement en Asie et dans les Amériques.

5. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe a une activité qui a peu d'impact négatif sur l'environnement. Lectra s'est néanmoins engagé depuis plusieurs années dans une démarche de suivi et de progrès en matière de limitation de son empreinte environnementale.

Le Groupe a identifié trois enjeux environnementaux associés à des risques commerciaux ou de réputation en lien avec son activité :

- l'efficacité de sa politique générale de maîtrise de l'impact environnemental ;
- la prévention de la production directe et indirecte de déchets ; et
- la maîtrise de la consommation d'énergie directe et indirecte et la réduction des émissions de CO2.

Lectra a engagé d'importants moyens afin de renforcer sa politique générale en matière de respect de l'environnement.

5.1 Efficacité de la politique générale de maîtrise de l'impact environnemental

5.1.1 Description du risque

Les parties prenantes associées à l'activité de Lectra, notamment ses clients, ses actionnaires, ses investisseurs, ses fournisseurs et collaborateurs, attachent une importance croissante aux enjeux liés au développement durable. Plus spécifiquement, ses clients et ses investisseurs portent un regard attentif à la performance en matière environnementale et aux pratiques mises en œuvre par le Groupe et l'expriment notamment en lui soumettant des questionnaires ou évaluations indépendantes. Ainsi, la performance en matière environnementale devient pour le Groupe un critère déterminant dans la qualité de ses relations d'affaires.

Par ailleurs, la performance environnementale est susceptible d'avoir un impact sur l'image perçue par les investisseurs et leur volonté d'investir dans Lectra.

5.1.2 Description des actions mises en œuvre

Dès 2012, Lectra a recensé plusieurs indicateurs de sa performance environnementale, publiés notamment dans son rapport RSE. Depuis 2019, la démarche environnementale est cadrée par un Système de Management de l'Environnement (SME).

Les thèmes prioritaires mis en avant sont les suivants :

- écoconception des équipements de conception et fabrication assistées par ordinateur (CFAO) développés par Lectra et, plus particulièrement, leur performance pour permettre aux clients de Lectra de réaliser des économies de textile et d'énergie ;
- écoresponsabilité de la chaîne logistique et de productions ;
- écoresponsabilité des infrastructures du Groupe, notamment en matière de maîtrise de la consommation d'énergie, de traitement des déchets et de biodiversité ;
- information et responsabilisation des collaborateurs aux spécificités des questions environnementales ;

- évaluation des impacts économiques et besoins d’investissements éventuels des initiatives environnementales ;
- prise en compte des exigences environnementales des clients et promotion de la valeur ajoutée de Lectra en la matière ; et
- écoresponsabilité des solutions et outils informatiques.

Le SME est implanté à travers une méthodologie définie sur la base des exigences de la norme ISO 14001. Il est animé par un comité de référents qui initie et pilote des plans d’actions. La performance est mesurée sur la base d’indicateurs et d’audits dont les résultats sont restitués au Comité exécutif de la Société. Enfin, un comité d’ambassadeurs assure la promotion auprès des collaborateurs du Groupe des bonnes pratiques et des actions mises en œuvre, centralise et traite les suggestions et pistes d’améliorations.

5.1.3 Indicateurs de suivi

L’évaluation de l’efficacité du SME se fait au moyen d’indicateurs de performance sur chacune des problématiques identifiées.

En 2019, trois indicateurs ont été mis en place, relatifs à la production des déchets directs ramenés au volume d’activité, la consommation d’énergie ramenée au mètre carré et la consommation d’énergie ramenée au nombre de collaborateurs sur le site de Bordeaux-Cestas.

	2019	Objectif 2020
Nombre d’indicateurs SME	3	8

5.2 Prévention de la production directe et indirecte de déchets

5.2.1 Description du risque

Lectra a pleinement conscience des enjeux environnementaux liés à la pollution générée par l’industrie textile, deuxième plus grande émettrice de rejets atmosphériques au monde après le pétrole et consommatrice de 4 % des ressources en eau de la planète.

Les clients de Lectra privilégient les solutions présentant les meilleurs taux d’utilisation de textile et de cuir qui favorisent la productivité tout en réduisant la production de déchets. Ce critère devient déterminant dans un contexte où de plus en plus de sociétés dans la mode, l’automobile et l’ameublement, les trois marchés principaux de Lectra, analysent les cycles de vie complets de leurs produits, incluant la consommation de textile et de cuir.

Par ailleurs, au-delà des aspects réglementaires auxquels le Groupe doit répondre, le critère de production des déchets sur le site de fabrication de Bordeaux-Cestas revient dans de nombreux questionnaires adressés à Lectra par ses clients mais également par les fonds d’investissement et pourrait présenter un risque de réputation impactant son activité.

5.2.2 Description des actions mises en œuvre

Lectra contribue à réduire la production de déchets de ses clients en développant des équipements toujours plus performants. L’optimisation de la matière et en particulier du textile est un élément central de l’offre de Lectra depuis de nombreuses années et constitue un avantage concurrentiel certain. Plus spécifiquement, les algorithmes logiciels qui organisent le placement des pièces à découper sur le matelas de textile améliorent continuellement le taux d’utilisation, réduisant au maximum la longueur linéaire du placement. Les systèmes de guidage des lames de découpe de plus en plus précis permettent de faire des découpes « bord à bord » pour réduire les chutes et la longueur de textile nécessaire.

Pour les peaux, des systèmes optiques analysent la qualité du cuir pour limiter le nombre de pièces perdues en raison de défauts d’aspects.

Lectra améliore aussi ses équipements pour limiter leur besoin en consommables. Par exemple, la machine de coupe Virga, coupe directement le textile, sans besoin de consommables plastiques et papier. En outre, ses lames de découpe ont une durée de vie plusieurs fois supérieure à celle des équipements de génération précédente.

D’une manière générale, les équipements de coupe Lectra sont conçus pour consommer peu d’électricité.

Les nouvelles offres Fashion On Demand by Lectra et Furniture On Demand by Lectra, mises sur le marché en 2018, permettent à ses clients de déployer de nouveaux modes de production à la demande.

Les vêtements ne sont ainsi plus produits en avance mais une fois achetés par le client final (produits personnalisés ou sur mesure), réduisant les risques d'inventus et donc de déchets.

Par ailleurs, Lectra a engagé un plan d'actions déployé sur 3 ans (2018-2020) visant à réduire significativement ses propres productions de déchets et à recycler les déchets produits dans le cadre de son activité.

Plusieurs initiatives ont été entreprises sur le site de Bordeaux-Cestas :

- réduction des emballages des équipements et des pièces livrées aux clients ;
- collaboration avec les fournisseurs pour optimiser les emballages des composants achetés en travaillant sur leurs typologies mais également en cherchant à les rendre réutilisables ;
- mise en place d'un partenariat avec un prestataire spécialisé gérant l'ensemble de la collecte sélective de déchets et en assurant la valorisation, notamment pour les filières bois, métaux, papiers / cartons, plastique, verre ou un traitement adapté pour les déchets spéciaux.

À ce jour, 100 % des déchets font l'objet d'un tri sur le périmètre Bordeaux-Cestas.

5.2.3 Indicateurs de suivi

Taux d'utilisation du textile par les équipements de CFAO

Il n'existe pas de norme internationale définissant un cycle de fonctionnement d'un équipement de découpe de matériaux souples permettant d'établir un taux d'utilisation standardisé. Toutefois, grâce à une utilisation optimale de la surface découpée, les logiciels de placement des pièces et les équipements de découpe développés par Lectra permettent de réduire le volume de matière non utilisé.

Enfin, Lectra travaille en interne au développement d'un tel indicateur afin de rendre les gains de performance de ses machines mesurables.

Production directe de déchets

Le tableau ci-dessous récapitule la production directe de déchets sur son site industriel de Bordeaux-Cestas :

Type de déchets (en tonnes)	2019	2018	2017
Bois	168	232	222
Métaux	46	69	77
Papiers, cartons	41	65	96
Plastiques	13	17	16
Déchet industriel banal (DIB)	93	123	127
Déchets ménagers	16	33	44
Déchets spéciaux	5	6	8
Verre	0	1	1

Les résultats mesurés pour l'année 2019 permettent de constater une baisse de la production de déchets de plus de 22 % par rapport à 2018.

5.3 Maîtrise de la consommation d'énergie directe et indirecte, et réduction des émissions de CO2

5.3.1 Description du risque

La consommation d'énergie des équipements de CFAO suscite une vigilance accrue et des attentes de réductions de plus en plus fortes de la part des clients du Groupe. Les appels d'offres intègrent fréquemment un critère de performance environnementale dont le poids peut être significatif. De plus, la majorité des sites de production des clients est localisée dans des pays où l'accès à l'énergie est difficile et son coût élevé. Eux aussi expriment des attentes de plus en plus fortes en termes de sobriété énergétique.

Dans le cadre de son activité, Lectra génère des émissions de CO2 directes (combustions, sources mobiles à moteur thermique) et indirectes (liées à l'électricité). Le Groupe étant implanté dans de très nombreux pays, le transport reste la principale source d'émission de gaz à effet de serre.

Par ailleurs, l'activité du Groupe requiert des consommations d'énergie pour les locaux qui hébergent les équipes et pour les activités de développement logiciels et de production des équipements.

5.3.2 Description des actions mises en œuvre

Le Groupe investit dans la sobriété énergétique de ses infrastructures. Sur son site industriel de Bordeaux-Cestas, dont elle est propriétaire, Lectra a mis en œuvre un plan sur 5 ans (2016-2020) de rénovation de l'ensemble des 32 000 m² de bâtiments du site, afin de le mettre en conformité aux meilleurs standards en matière d'isolation thermique et de solutions de CVC, d'éclairage très basse consommation piloté sur GTB. Chaque projet de rénovation ou d'extension du site donne lieu à la mise en place d'objectifs de performance environnementale exigeants.

L'installation de salles de visioconférence sur les sites du Groupe participe également à la réduction des déplacements et de l'empreinte environnementale. Par ailleurs, le développement des solutions de diagnostic à distance se traduit par une diminution significative du nombre d'interventions chez les clients. Concernant les trajets domicile-travail, Lectra a choisi une formule d'horaires flexibles pour ses collaborateurs, leur permettant d'éviter les horaires de pointe et les embouteillages émettant des taux importants de CO₂ et leur facilitant des pratiques de covoiturage. La *car policy* a aussi évolué pour développer l'utilisation de véhicules de fonction et de service hybrides et électriques. Enfin, le site de Bordeaux-Cestas présente des bornes de recharge électrique pour les collaborateurs arrivant en véhicules électriques, ainsi que des bornes de vélo à éclairage solaire.

Pour maîtriser les consommations de ses clients, Lectra se fixe pour objectif de concevoir des équipements de plus en plus compacts et productifs. À titre d'illustration, la gamme de découpeurs laser FocusQuantum, lancée en 2016, offre une productivité supérieure de 80 % à 150 % à celle de la génération précédente pour une empreinte au sol deux fois inférieure. Les gains de productivité se traduisent en un rendement énergétique amélioré. De plus, la Groupe optimise le rendement intrinsèque des principaux composants électriques des équipements de CFAO : depuis 2017, tous les moteurs électriques installés sur ces équipements sont de classe IE3, assurant un gain de rendement énergétique supplémentaire d'environ 3 % par rapport à la génération précédente.

5.3.3 Indicateurs de suivi

Consommation des équipements de CFAO

Il n'existe pas de norme internationale définissant un cycle de fonctionnement d'un équipement de découpe textile permettant d'établir une consommation d'énergie standardisé par m² de tissus. Néanmoins, Lectra travaille en interne au développement d'un tel indicateur afin de rendre les gains de performance de ses équipements mesurables.

Consommation et émissions interne

Type d'énergie (en GWh)	2019	2018	2017
Electricité	6	6,3	6,2
Gaz	0,42	0,5	0,4
Emissions CO ₂	0,21	-	-

Les consommations d'énergie ont baissé de 5 % entre 2019 et 2018, alors même que les effectifs et les superficies de bâtiment ont augmenté.

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;

– la sincérité des informations fournies en application du 3^e du I et du II de l'article R.225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;

- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (loyauté des pratiques, éthique et lutte contre la corruption, achats responsables), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽³⁾.
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽³⁾ et couvrent entre 53% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
 - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions financière, juridique, ressources humaines, environnement et achats.

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.*

(3) Lectra SA : site de Cestas ; Lectra USA Inc.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 25 février 2020

KPMG SA

Fanny Houliot
Associée
Sustainability Services

Jean-Pierre Raud
Associé

ANNEXE

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Dispositifs d'amélioration de l'environnement de travail

Code de conduite, procédure d'alerte et plan de communication mis en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption

Politique générale de maîtrise de l'impact environnemental, actions et indicateurs de reporting associés

Procédures de contrôle interne et suivi de qualité

Politique d'achats responsables

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Effectifs inscrits au 31 décembre 2019

Nombre moyen de semaines entre l'ouverture d'un recrutement sous contrat permanent et la signature de l'offre d'embauche par le futur collaborateur

Départs, dont nombre de démissions et de ruptures de la période d'essai par le collaborateur

Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle dans le cadre du programme de conformité

Proportion de l'effectif ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année

Nombre d'heures de formation centralisées par Lectra Academy

Consommations d'énergie (électricité et gaz)

Production de déchets par type

Répartition géographique des fournisseurs et sous-traitants

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Chers Actionnaires,

Le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise (le « **Rapport** »), établi en application des articles L.225-37 et suivants du Code de commerce et joint au Rapport de gestion, rend compte notamment :

- de l'application par Lectra SA (la « **Société** ») du code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfère ;
- de la composition du Conseil d'administration et de la politique de diversité appliquée ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ;
- de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et aux Administrateurs de la Société, ainsi que des rémunérations qui leur ont été versées ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- des limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général ;
- des conventions et engagements réglementés ainsi que du suivi des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- des autorisations et délégations financières consenties par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ;
- des modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales ; et
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Ce Rapport a été élaboré en coordination, selon les sections concernées, avec l'Administrateur référent, les Administrateurs indépendants, la Direction juridique, la Direction financière, et plus généralement, lorsque cela a été nécessaire, avec les personnes concernées par l'information contenue dans ce Rapport, dans un souci de précision et d'exhaustivité. Après examen par le Comité d'audit et par le Comité des rémunérations des parties relevant de leurs compétences respectives, le Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 février 2020 et a été transmis aux Commissaires aux comptes de la Société.

La Société a pour objectif de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. À ce titre, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées,

publié par l'Association Française des Entreprises Privées (l'« **AFEP** ») et le Mouvement des Entreprises de France (le « **MEDEF** ») dans sa version actualisée du 30 janvier 2020 (le « **Code AFEP-MEDEF** »), consultable sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF.

La Société s'attache à en appliquer les recommandations ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inadaptées à son organisation et à ses spécificités, à justifier les raisons pour lesquelles elles auront été écartées, conformément à la règle « appliquer ou expliquer » énoncée dans l'article L.225-37-4, 8° du Code de commerce.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités (le « **Règlement intérieur** ») a été mis à jour le 26 février 2019 pour tenir compte des révisions successives du Code AFEP-MEDEF. Ce Règlement intérieur, dans sa version française et anglaise, peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la Société (www.lectra.com).

Il est rappelé qu'à compter de l'Assemblée générale du 30 avril 2019, la Société a procédé au renouvellement par quart des mandats de ses Administrateurs afin de favoriser un échelonnement harmonieux et de répondre aux exigences de l'article 14.2 du Code AFEP-MEDEF.

1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

1.1 Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 27 juillet 2017, a opté pour l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général, exercées depuis cette date par Monsieur Daniel Harari. Ce mode de gouvernement apparaît comme le plus adapté compte tenu de l'organisation et la taille de la Société, ainsi que de l'expérience du Président-Directeur général et de son rôle dans la mise en œuvre de la feuille de route stratégique.

Conformément à la recommandation de l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, la prévention et la gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts du Président-Directeur général sont assurées par Bernard Jourdan, Administrateur indépendant, qui

a été reconduit comme Administrateur référent par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 12 juin 2019. Les pouvoirs de l'Administrateur référent sont plus amplement décrits à la section 1.4.5 du présent Rapport.

Le Président-Directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément à l'Assemblée générale des actionnaires et au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine, le cas échéant, les limitations des pouvoirs du Président-Directeur général, étant rappelé que celles-ci ne sont pas opposables aux tiers. À cet égard, celles-ci figurent à la section 1.4.1 du présent Rapport et à l'article 1.2 du Règlement intérieur.

1.2 Missions du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général, élu par le Conseil d'administration, a pour missions et responsabilités :

- d'organiser et diriger les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires, et de veiller au bon fonctionnement des organes de direction de la Société ;
- d'être le gardien de la gouvernance de la Société, du respect par le Conseil d'administration et ses membres des règles de déontologie, ainsi que des exigences de sincérité et de transparence des publications financières et institutionnelles de la Société ;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration ;
- de présider et animer le Comité stratégique ;
- de représenter le Conseil d'administration et, sauf décision contraire de ce dernier, d'être seul habilité à agir et à s'exprimer en son nom ; et
- d'assurer la direction générale de la Société. À ce titre, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et la représenter dans ses rapports avec les tiers et assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du groupe Lectra (« **Lectra** », ou le « **Groupe** ») lui rapportant.

1.3 Comité exécutif

Le Président-Directeur général préside le Comité exécutif, dont il décide de la composition. Il veille au respect et à la promotion des valeurs essentielles et de l'éthique du Groupe dans la conduite de ses activités. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs directeurs généraux délégués.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Comité exécutif est composé de onze membres :

- Daniel Harari, Président-Directeur général, Président du Comité exécutif ;
- Jérôme Viala, Directeur général adjoint, Vice-Président du Comité exécutif ;
- Maximilien Abadie, Directeur de la stratégie ;
- Fabio Canali, Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord ;
- Olivier du Chesnay, Directeur financier ;
- Céline Choussy, Directrice marketing et communication ;
- Javier Garcia, Directeur Asie ;
- Laurence Jacquot, Directrice customer success ;
- Édouard Macquin, Directeur Amériques ;
- Holger Max-Lang, Directeur Europe du Nord et de l'Est et Moyen Orient ; et
- Véronique Zoccoletto, Directrice de la transformation.

Chaque membre est, par ailleurs, investi de missions spécifiques dans le cadre de l'exécution de la feuille de route stratégique.

Les biographies des membres du Comité exécutif sont disponibles sur le site Internet de la Société (www.lectra.com) dans la rubrique « Gouvernement d'entreprise ».

Politique de diversité des instances dirigeantes

Le Conseil d'administration identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au sein des instances dirigeantes, en recherchant une complémentarité des profils en termes de nationalité, de genre et d'expérience qui soit représentative de l'environnement dans lequel le Groupe opère. Il s'assure de la mise en œuvre d'une politique de diversité et de non-discrimination, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des fonctions à forte responsabilité.

Depuis près de trente ans, Lectra a mis en œuvre une politique de diversité au sein du Groupe, composé de plus de 50 nationalités, et une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein des différents métiers du Groupe, de ses équipes de direction et de son Comité exécutif.

1.4 Conseil d'administration

1.4.1 Missions et pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la Société conformément à son intérêt social et en prenant en considération ses enjeux sociaux et environnementaux et veille à leur mise en œuvre. Il examine et décide les opérations importantes, éventuellement après étude par le Comité stratégique.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués à l'Assemblée générale des actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'administration procède à l'analyse des opérations financières, des questions économiques ou sociales importantes de la Société et arrête les orientations stratégiques du Groupe. Il désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer la Société et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou réunion de ces fonctions) et supervise leur gestion. Conformément au préambule et à l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux de la société sont (i) le président du conseil d'administration (dirigeant non exécutif) et le directeur général (dirigeant exécutif) en cas de dissociation des fonctions et (ii) le président-directeur général en cas de réunion des fonctions.

En application du Règlement intérieur, doivent faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration :

- toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe ou susceptible d'affecter significativement ses résultats, la structure de son bilan ou son profil de risques ;
- toute création de filiale, toute acquisition de société ou d'activité ainsi que toute cession d'une filiale, d'une activité ou d'un élément de la propriété intellectuelle du Groupe ; et
- toute opération financière ou boursière ayant une incidence immédiate ou à terme sur le capital social ainsi que toute opération d'emprunt supérieure à 5 millions d'euros.

Le Conseil d'administration détermine les principes et critères de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qui seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires. Cette mission est conduite avec le concours du Comité des rémunérations, sans toutefois lui être déléguée.

Le Conseil d'administration définit la politique de communication financière de la Société, veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, ainsi qu'aux marchés financiers.

Le Conseil d'administration est tenu informé de tout événement important concernant la marche de la Société et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Le Conseil d'administration veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

1.4.2 Composition du Conseil d'administration

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration est composé de cinq membres :

- Daniel Harari, Président-Directeur général ;
- Bernard Jourdan, Administrateur indépendant et Administrateur référent ;
- Anne Binder, Administratrice indépendante ;
- Ross McInnes, Administrateur indépendant ; et
- Nathalie Rossiensky, Administratrice indépendante.

Il est précisé que le Conseil d'administration ne comprend aucun administrateur représentant les actionnaires salariés ni administrateur représentant les salariés, la Société ne dépassant aucun des seuils fixés par les articles L.225-23 et L.225-27-1 du Code de commerce⁽¹⁾.



(1) Conformément aux articles L. 225-23 et L. 225-27-1 du Code de commerce et l'article 8 du code AFEP-MEDEF, dans les cas où (i) la participation du personnel de la société ainsi que celle du personnel de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce dépasse le seuil de 3% du capital social de la société et/ou (ii) celui où la société emploie au moins 1 000 salariés permanents en France ou au moins 5 000 dans le monde, avec ses filiales directes ou indirectes depuis au moins deux exercices consécutifs, le conseil d'administration doit comprendre (i) un ou des administrateurs représentant les actionnaires salariés et élu(s) parmi eux, et/ou, (ii) des administrateurs représentant les salariés.

Tableau de synthèse du Conseil d'administration et de ses comités

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil d'administration				Participation à des comités du Conseil d'administration			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues		Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale des nominations	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil d'administration (années)	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité stratégique
Daniel Harari Président-Directeur général	65	M	FR	5 507 560	0	Non	1991	AG 2020	29				■
Bernard Jourdan Administrateur indépendant	75	M	FR	1 503	0	Oui	21/12/2011	AG 2023	8	■	■	■	
Anne Binder Administratrice indépendante	69	F	FR	1 500	0	Oui	27/10/2011	AG 2023	8	■	■	■	
Ross McInnes Administrateur indépendant	65	M	FR-AUS	500	3	Oui	01/01/2018	AG 2020	2	■	■	■	
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendant	50	F	FR	1 500	0	Oui	29/04/2016	AG 2020	4	■	■	■	

■ Président ■ Membre

Présentation des membres du Conseil d'administration de Lectra

	<p>DANIEL HARARI Président-Directeur général Président du Comité stratégique</p>
65 ans	<p>Biographie – Expérience et expertise</p> <p>Ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA d'HEC, Daniel Harari débute sa carrière en tant que Directeur de la Société d'Etudes et de Gestion Financière Meeschaert, spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983). Il est ensuite Président-Directeur général de La Solution Informatique (1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques, et d'Interleaf France (1986-1989), filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées. En 1986, Daniel Harari est devenu Directeur général de la Compagnie Financière du Scribe (Paris), société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques, dont il était, avec son frère André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998.</p> <p>Après la prise de contrôle de Lectra par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990, Daniel Harari est nommé Président et Directeur général de Lectra et assume ces fonctions de 1991 à 2002. À la suite de la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général en mai 2002, Daniel Harari devient Directeur général.</p> <p>Depuis le retour à la forme de gouvernement moniste décidé par le Conseil d'administration le 27 juillet 2017, Daniel Harari est à nouveau Président et Directeur général de Lectra.</p>
Date de première nomination : 1991	
Date de début de mandat : 29 avril 2016	
Date d'échéance du mandat : À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	
Nombre d'actions Lectra détenues : 5 507 560	<p>Mandats et fonctions en cours Néant</p> <p>Mandats échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none">– Président du Conseil d'administration de Lectra Sistemas Española SAU (Espagne) ;– Président du Conseil d'administration de Lectra Italia SpA (Italie) ;– Président de Lectra Systems (Shanghai) Co Ltd (Chine) ;– Administrateur de Lectra USA Inc. (États-Unis).

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale mixte du 30 avril 2020 de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Daniel Harari.



BERNARD JOURDAN

Administrateur indépendant et Administrateur référent
Président du Comité d'audit et du Comité des rémunérations
Membre du Comité stratégique

75 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :

21 décembre 2011

Date de début de mandat : 30 avril 2019

Date d'échéance du mandat :

À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Nombre d'actions Lectra détenues : 1 503

Biographie – Expérience et expertise

Titulaire d'un *Master of Science* en Management de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, titulaire d'un diplôme d'Etudes Comptables Supérieures et licencié ès sciences économiques de l'Université de Paris-Assas, Bernard Jourdan débute sa carrière en tant que consultant chez Arthur Andersen à Paris, puis attaché de direction de la First National Bank of Chicago et chargé de mission à l'Institut de Développement Industriel (Paris).

De 1978 à 1990, il exerce de multiples fonctions dans le groupe Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Veolia Environnement), un leader mondial de la gestion de l'eau, des services à l'environnement et de la gestion énergétique ; Bernard Jourdan a été en particulier Administrateur, Président-Directeur général de filiales du groupe en France (1987-1990) et Directeur général de la division américaine (1981-1987).

De 1990 à 1995, il est Directeur général adjoint de Schindler France puis Administrateur, Directeur général adjoint de SPIE (1995-2005), en charge de fonctions stratégiques et de développement.

Bernard Jourdan a été nommé Administrateur référent de Lectra pour la première fois en 2017. Il a été reconduit dans ces fonctions le 12 juin 2019.

Mandats et fonctions en cours

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



ANNE BINDER

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique

69 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :

27 octobre 2011

Date de début de mandat : 30 avril 2019

Date d'échéance du mandat :

À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Nombre d'actions Lectra détenues : 1 500

Biographie – Expérience et expertise

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et d'un MBA de l'INSEAD (France), Anne Binder débute sa carrière en tant que consultante associée au *Boston Consulting Group* (Paris) puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères.

Fondée de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (1978-1982), Anne Binder participe, de 1983 à 1990, à la création du groupe Pallas (banque et investissement), dont elle était Directrice.

De 1990 à 1993, elle est Directrice générale de la holding d'Euris et Directrice générale adjointe du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles). De 1993 à 1996, elle a été Directrice en charge du développement en France du groupe de services financiers international GE Capital et Administratrice de sa filiale française.

Anne Binder est actuellement conseil en stratégie financière et administratrice indépendante de sociétés cotées et non cotées.

Mandats et fonctions en cours

- Présidente et co-fondatrice de FinTouch ;
- Présidente du conseil de surveillance de l'IAAF (INSEAD) ;

Mandats échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administratrice de la Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers (CNCIF) ;
- Administratrice d'Osmozis* ;
- Administratrice d'Oceasoft* ;
- Senior Advisor de Tikehau Investment Management.

*société cotée



ROSS McINNES

Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique

65 ans

Nationalité : Française et Australienne

Date de première nomination :

1^{er} janvier 2018

Date de début de mandat : 1^{er} janvier 2018⁽¹⁾

Date d'échéance du mandat :

À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Nombre d'actions Lectra détenues : 500⁽²⁾

Biographie – Expérience et expertise

Diplômé de l'Université d'Oxford, Ross McInnes débute sa carrière en 1977 au sein de Kleinwort Benson, à Londres puis à Rio de Janeiro. En 1980, il rejoint la Continental Bank (devenue Bank of America) au sein de laquelle il occupe successivement plusieurs postes dans les activités de corporate finance, à Chicago puis à Paris.

En 1989, Ross McInnes rejoint Eridania Beghin-Say, dont il est nommé Directeur financier en 1991, puis membre du Conseil d'administration en 1999. L'année suivante, Ross McInnes rejoint Thomson-CSF (devenu Thales) en tant que Directeur général adjoint et Directeur financier et accompagne la transformation du groupe jusqu'en 2005. Il intègre alors le groupe PPR (devenu Kering) comme Directeur général, finances et stratégie, puis rejoint en 2006 le Conseil de surveillance de Générale de Santé. Il assure la présidence du directoire de Générale de Santé de manière intérimaire de mars à juin 2007. Il occupe aussi les fonctions de Vice-Chairman de Macquarie Capital Europe, spécialisé notamment dans les investissements en infrastructures.

En mars 2009, Ross McInnes intègre Safran et devient Directeur général adjoint, affaires économiques et financières au mois de juin suivant. Il a été membre du Directoire de Safran de juillet 2009 à avril 2011, puis Directeur général délégué jusqu'en avril 2015. Le 23 avril 2015, Ross McInnes devient Président du Conseil d'administration de Safran.

Par ailleurs, Ross McInnes est depuis février 2015 représentant spécial pour les relations économiques avec l'Australie nommé par le Ministre des affaires étrangères et du développement international dans le cadre de la diplomatie économique française.

De novembre 2016 à novembre 2019, Ross McInnes est membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

En février 2017, il rejoint SICOM, l'associé commandité de VIVESCIA Industries, en qualité de personne qualifiée.

En octobre 2017, Ross McInnes est nommé, par le Premier Ministre, Co-Président du comité « Action Publique 2022 » chargé de proposer des pistes de réformes sur les politiques publiques, mission depuis achevée.

Depuis 2018, Ross McInnes est Trustee et Director de la Fondation IFRS.

En octobre 2018, le Premier Ministre lui confie la mission de promouvoir la France en direction des entreprises britanniques ou étrangères du secteur non financier implantées au Royaume-Uni.

Ross McInnes est, par ailleurs, Administrateur, Président du Comité des nominations et de la gouvernance et membre du Comité d'audit, risques et conformité d'Eutelstat et Administrateur, Président du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable, membre du Comité de la stratégie, des investissements et des technologies et membre du Comité d'audit d'Engie.

	<p>ROSS McINNES</p> <p>Administrateur indépendant</p> <p>Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique</p>
<p>Mandats et fonctions en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président du Conseil d'administration de Safran* ; - Administrateur, Président du Comité des nominations et de la gouvernance et membre du Comité d'audit, risques et conformité d'Eutelsat Communications* ; - Administrateur, Président du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable, membre du Comité de la stratégie, des investissements et des technologies et membre du comité d'audit d'Engie* ; - Représentant spécial pour les relations économiques avec l'Australie ; - Personne qualifiée de SICOM, associé commandité de VIVESCIA Industries ; - <i>Trustee et Director</i> de la Fondation IFRS. 	<p>Mandats échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur général délégué de Safran (avril 2015) ; - Administrateur et Président du Comité d'audit de Faurecia* (mai 2017) ; - Administrateur de Safran USA, Inc. (États-Unis) (juin 2015) ; - Représentant permanent d'Établissements Vallarache au Conseil d'administration de Soreval (Luxembourg) (mai 2015) ; - Non-executive Director et Président du Comité d'audit d'IMI Plc* (Royaume-Uni) (octobre 2017) ; - Administrateur de Financière du Planier (juin 2015).
<p><i>*société cotée</i></p>	

(1) Il est rappelé que Monsieur Ross McInnes a été nommé en remplacement et pour la durée du mandat de Monsieur André Harari, qui a démissionné le 27 juillet 2017.

(2) Monsieur Ross McInnes a acquis 500 actions Lectra en mai 2018, suite à son entrée en fonction.



NATHALIE ROSSIENSKY

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique

50 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :

29 avril 2016

Date de début de mandat : 29 avril 2016

Date d'échéance du mandat :

À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019⁽¹⁾

Nombre d'actions Lectra détenues : 1 500

Biographie – Expérience et expertise

Diplômée de l'université Paris-Dauphine (maîtrise de mathématiques appliquées et DEA d'économie financière) et titulaire d'un Ph.D. en finance de la *London Business School*, Nathalie Rossiensky débute sa carrière en 2000 chez JP Morgan (Paris), à la Banque Privée, avant de rejoindre l'Investment Management Division de Goldman Sachs à Londres en 2005, puis à Paris, jusqu'en 2013, en qualité d'*executive director*, plus particulièrement chargée de l'allocation d'actifs et de l'investissement dans toutes classes d'actifs pour des *family offices* et des entreprises familiales.

De 1998 à 2000, Nathalie Rossiensky est *Assistant Professor* à la Fuqua School of Business de l'Université de Duke (États-Unis) ; ses recherches portaient sur la gestion d'actifs, l'intermédiation financière et la théorie des jeux. Elle est intervenue dans des conférences, notamment à l'Université de Stanford et à la NYU Stern School of Business (États-Unis) et à l'INSEAD (France).

Nathalie Rossiensky est actuellement Directrice de Lombard Odier (Europe) SA à Paris.

Mandats et fonctions en cours

- Directrice de Lombard Odier (Europe) SA, succursale en France ; et
- Administratrice de Selectys (SICAV).

Mandats échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administratrice de Bayard Invest (SICAV) ; et
- Administratrice de Bienvenues Invest (SICAV).

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale mixte du 30 avril 2020 de renouveler le mandat d'administratrice de Madame Nathalie Rossiensky.

Diversité au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition, notamment au regard de la parité des femmes et des hommes, la diversité des compétences, l'indépendance de ses membres et compte tenu des différents enjeux auxquels Lectra est confronté, de sa géographie et de l'actionnariat de la Société.

Le tableau ci-dessous résume les objectifs, les modalités de mise en œuvre de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration, ainsi que les résultats obtenus.

<i>Critère</i>	<i>Objectif</i>	<i>Modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus</i>
Parité femmes/hommes au sein du conseil d'administration	Lorsque le conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. (Article L.225-18-1 du Code de commerce)	3 hommes et 2 femmes.
Diversité des compétences et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils d'un point de vue des domaines d'expertise.	Compétences représentées : stratégie, management, industrie, finance, acquisitions, gouvernance.
Profils internationaux	Recherche des profils ayant une expérience internationale et/ou des profils étrangers compte tenu de la géographie de Lectra.	Tous les Administrateurs possèdent une riche expérience à l'international. Monsieur Ross McInnes est Franco-Australien.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50% d'administrateurs indépendants. (Article 9.3 du Code AFEP-MEDEF)	80% d'Administrateurs sont indépendants.
Age des administrateurs	Au moins la moitié des membres du conseil d'administration doivent être âgés de moins de 70 ans. (Article 11 des Statuts de la Société)	4 Administrateurs sur 5 ont moins de 70 ans.

Indépendance des Administrateurs

D'une manière générale, un administrateur est réputé indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles qu'édictees par l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF, la proportion des administrateurs indépendants doit être d'au moins 50% des membres du conseil d'administration dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. La qualification d'administrateur indépendant retenue par la Société est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Elle est débattue par le comité des rémunérations, faisant office de comité des nominations, et arrêtée par le Conseil d'administration

à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs. Lors de la réunion du Comité des rémunérations en date du 25 février 2020, la qualité d'administrateur indépendant de chaque membre a été débattue et confirmée, en la présence du Président-Directeur général. Madame Anne Binder, Monsieur Bernard Jourdan, Monsieur Ross McInnes et Madame Nathalie Rossiensky remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF (en particulier, il n'existe aucune relation d'affaires ni lien d'intérêt particulier de quelque nature que ce soit entre ces Administrateurs et la Société). Le Conseil d'administration lors de sa séance du 25 février 2020 a arrêté la qualification d'administrateur indépendant proposée par le Comité des rémunérations.

Monsieur Daniel Harari est dirigeant mandataire social exécutif de la Société depuis 1991. Il détient, par ailleurs, 17% du capital et des droits de vote de la Société. À ce titre, il n'est pas considéré comme indépendant.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés à l'article 9.5 du Code AFEP-MEDEF :

Critères d'indépendance	Daniel Harari	Bernard Jourdan	Anne Binder	Ross McInnes	Nathalie Rossiensky
Critère 1 : Salarié ou mandataire social de la société au cours des 5 dernières années	oui	non	non	non	non
Critère 2 : Mandats croisés	non	non	non	non	non
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	non	non	non	non	non
Critère 4 : Lien familial avec un mandataire social	non	non	non	non	non
Critère 5 : Commissaire aux comptes au cours des 5 années précédentes	non	non	non	non	non
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	oui	non	non	non	non
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif <i>(perception d'une rémunération variable ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe)</i>	non	non	non	non	non
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important <i>(détenant plus de 10% du capital ou des droits de vote de la société)</i>	oui	non	non	non	non

Proportion de femmes parmi les Administrateurs

Conformément à l'article L.225-18-1 du Code de commerce issu de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dans les sociétés où le conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

À la date du présent Rapport, le Conseil d'administration de Lectra est composé de cinq membres, dont trois hommes et deux femmes.

Limite d'âge des Administrateurs et du Président du Conseil d'administration

En application de l'article 11 des Statuts de la Société, le nombre d'Administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans est limité à la moitié des Administrateurs en fonction. En cas de dépassement de ce seuil, le dernier Administrateur ayant atteint 70 ans sera réputé démissionnaire d'office et ses fonctions expireront à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle de manière à assurer une continuité des mandats et du travail effectué par le Conseil d'administration durant un exercice donné. Conformément à l'article 13 des Statuts de la Société, la limite d'âge pour exercer les fonctions de Président du Conseil d'administration est de 76 ans.

À la date du présent Rapport, 4 Administrateurs sur 5 ont moins de 70 ans.

Durée du mandat des Administrateurs

Il est rappelé que conformément à la recommandation de l'article 14.1 du Code AFEP-MEDEF, la durée du mandat des membres du Conseil d'administration est fixée à quatre ans depuis l'Assemblée générale du 27 avril 2012.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs et se conformer à la recommandation de l'article 14.2 du Code AFEP-MEDEF, un échelonnement des mandats est progressivement mis en place depuis 2019.

Ainsi, en 2019, Madame Anne Binder et Monsieur Bernard Jourdan ont accepté de présenter leurs démissions et de se porter à nouveau candidats aux fonctions d'administrateurs de la Société. L'Assemblée générale du 30 avril 2019 a décidé le renouvellement de leurs mandats pour une nouvelle durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale de 2023. Les mandats de Monsieur Daniel Harari, Monsieur Ross McInnes et Madame Nathalie Rossiensky arrivant à échéance en 2020, l'Assemblée générale du 30 avril 2020 se prononcera sur le renouvellement des mandats de Monsieur Daniel Harari et Madame Nathalie Rossiensky pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale de 2024. Lors des Assemblées générales de 2021 et 2022, le Conseil d'administration proposera aux actionnaires de voter la nomination d'un administrateur, à la suite de sa démission présentée pour favoriser l'échelonnement des mandats d'administrateurs.

Nombre d'actions de la Société détenues par les Administrateurs et le Président-Directeur général

L'article 20 du Code AFEP-MEDEF relatif à la déontologie de l'administrateur recommande que chaque administrateur soit actionnaire à titre personnel et possède un nombre minimum d'actions significatif au regard du montant alloué en rémunération de son activité en tant qu'administrateur. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser une partie de sa rémunération perçue au titre de son mandat d'administrateur à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la société qui la fait figurer dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise. L'article 1.12 du Règlement intérieur prévoit que tout Administrateur devra être propriétaire d'au moins 1 500 actions de la Société. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il devra investir l'équivalent de 25 % du montant de sa rémunération annuelle perçue au titre de son mandat d'administrateur (soit environ la moitié de leur montant net après contributions sociales et impôt sur le revenu) jusqu'à l'obtention de ce nombre.

Cet investissement devra être réalisé dans les douze mois suivant le versement de cette rémunération. À ce jour, Monsieur Daniel Harari, Monsieur Bernard Jourdan, Madame Anne Binder et Madame Nathalie Rossiensky détiennent chacun au moins 1 500 actions Lectra. Monsieur Ross McInnes a acquis 500 actions Lectra en mai 2018, suite à son entrée en fonction.

Formation des Administrateurs

Les Administrateurs indépendants, non exécutifs, bénéficiant d'une formation sur les spécificités et les enjeux opérationnels de la Société, notamment les métiers, secteurs d'activité, produits et services, ainsi que sur son organisation et son fonctionnement afin d'en acquérir une connaissance approfondie. Des rencontres avec les principaux cadres dirigeants de la Société ainsi qu'une visite du campus technologique situé à Bordeaux-Cestas ont ainsi été organisées en 2019 pour l'ensemble des Administrateurs.

Autres mandats sociaux des dirigeants mandataires sociaux

L'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF recommande qu'un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangère. Il doit en outre recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'article 1.9 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration précise que les dirigeants mandataires sociaux ne doivent exercer aucun mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, extérieure au Groupe.

Conformément à cette règle, Monsieur Daniel Harari n'exerce aucun autre mandat en dehors du Groupe.

1.4.3 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités

Les articles 2.2 et 15.3 du Code AFEP-MEDEF préconisent l'établissement d'un règlement intérieur du conseil d'administration et de ses comités.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise :

- les règles de fonctionnement et les attributions du Conseil d'administration et de ses comités ;
- les devoirs des Administrateurs et les règles déontologiques, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention des titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité ;
- les opérations pour lesquelles une approbation préalable du Conseil d'administration est requise, notamment les engagements et cautions donnés par la Société, les opérations significatives se situant en dehors de la stratégie annoncée de l'entreprise (ce cas ne s'étant jamais produit) et toute opération de croissance externe ; et
- les modalités d'information du Conseil d'administration de la situation financière et de la trésorerie de la Société.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur, notamment afin d'assurer sa conformité avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires et les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, dont la dernière mise à jour date du 26 février 2019, est disponible sur le site Internet de la Société (www.lectra.com).

Prévention des conflits d'intérêts

Le Conseil d'administration a mis en place, de longue date, un processus de gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts, qu'il a formalisé dans son Règlement intérieur.

Aux termes de l'article 1.6 de son Règlement intérieur, le Conseil d'administration a confié à l'Administrateur référent la mission de surveiller et de gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux.

Par ailleurs, chaque Administrateur (i) doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec la Société ou une de ses filiales, (ii) a le devoir de faire part, spontanément, au Conseil d'administration de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts réel ou potentiel et (iii) doit s'abstenir de participer aux débats, ainsi qu'au vote de la ou des délibérations correspondantes.

En outre, sans préjudice des formalités d'autorisation et de contrôle prescrites par la loi et les Statuts de la Société, les Administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président-Directeur général toute convention susceptible d'être conclue par le Groupe à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés, quelle qu'en soit la nature. Le Président-Directeur général porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts ou conflits d'intérêts potentiels qu'il aurait identifiés, concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres Administrateurs.

Le Président-Directeur général s'abstient de prendre part au vote de sa propre rémunération.

En cas de conflit d'intérêts, même potentiel, le Conseil d'administration doit statuer sur cette question et demander, si nécessaire, à l'Administrateur concerné de régulariser sa situation.

Calendrier, réunions et activité du Conseil d'administration

Conformément à la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (l'**« AMF »**) énoncée dans sa position-recommandation n°2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé », le calendrier financier de la Société, indiquant les dates de publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels, de

l'assemblée générale, et des deux réunions d'analystes annuelles, est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant. Il est publié dans le rapport financier annuel, sur le site Internet de la Société et communiqué à Euronext avant le début de l'exercice. Le calendrier des comités, des conseils d'administration et des assemblées générales annuelles pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 27 juillet 2017 et 30 octobre 2019 respectivement.

En application de ce calendrier, les dates de six réunions du Conseil d'administration sont arrêtées comme suit : les jours des publications des résultats trimestriels et annuels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée générale pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, enfin, environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale du 30 avril 2020, pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués et assistent systématiquement à ces réunions, à l'exception de celle sur l'attribution du plan d'options annuel.

Par ailleurs, le Conseil d'administration se réunit en dehors de ces dates en fonction des autres sujets dont l'approbation est de son ressort (par exemple, tout projet d'acquisition ou l'examen du plan stratégique) ou que son Président souhaite soumettre aux Administrateurs.

Le Secrétaire du Conseil d'administration est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'administration. Il est notamment chargé, en coordination et sous la supervision du Président-Directeur général, de rédiger les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et d'assister les Administrateurs sur toute question matérielle et réglementaire, en particulier le paiement des rémunérations allouées aux Administrateurs et le suivi des déclarations pour leurs opérations sur titres éventuelles.

En 2019, le Conseil d'administration a tenu sept réunions. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 97%.

Assiduité des membres du Conseil d'administration

Conformément à l'article 11.1 du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-après rend compte du taux de participation individuelle de chaque Administrateur de la Société au Conseil d'administration et à ses comités au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

	<i>Conseil d'administration</i>		<i>Comité d'audit</i>		<i>Comité des rémunérations</i>		<i>Comité stratégique</i>	
	Nb de réunions ⁽¹⁾	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%
Daniel Harari Président-Directeur général	7/7	100 %	Non membre		Non membre		4/4	100 %
Bernard Jourdan Administrateur référent, indépendant	7/7	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %	4/4	100 %
Anne Binder Administratrice indépendante	7/7	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %	4/4	100 %
Ross McInnes Administrateur indépendant	6/7	86 %	6/6	100 %	3/3	100 %	4/4	100 %
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendant	7/7	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %	4/4	100 %
Taux d'assiduité moyen	97%		100%		100%		100%	

(1) Les réunions des Administrateurs indépendants hors de la présence du Président-Directeur général ne sont pas comptabilisées ni pour le calcul des taux d'assiduité, ni pour le calcul des rémunérations allouées aux Administrateurs. Il est précisé que tous les Administrateurs indépendants ont effectivement assisté aux deux réunions qui ont eu lieu en 2019 (celles du 20 septembre et du 12 décembre 2019).

Organisation des travaux du Conseil d'administration - Information des Administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président-Directeur général après consultation, le cas échéant, de l'Administrateur référent, ce dernier présidant le Comité d'audit et le Comité des rémunérations. Les comités spécialisés préparent les travaux du Conseil d'administration et l'assistent dans l'étude des sujets techniques. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'administration est du ressort de l'examen préalable du Comité d'audit, du Comité des rémunérations ou du Comité stratégique, le Président du Comité intervient en séance plénière du Conseil d'administration pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Le dossier du Conseil d'administration est adressé systématiquement trois à six jours avant la réunion aux Administrateurs, aux représentants

du Comité social et économique (anciennement Comité d'entreprise), au Secrétaire du Conseil d'administration et aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée générale annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint, le Directeur financier ou, selon le cas, un exposé en séance.

En 2019, conformément à la réglementation et, comme les années précédentes, l'ensemble des documents requis ont été mis à la disposition des Administrateurs. Par ailleurs, le Président-Directeur général demande régulièrement aux Administrateurs s'ils souhaitent recevoir d'autres documents ou rapports pour compléter leur information.

Un procès-verbal détaillé est établi pour chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'administration lors d'une prochaine réunion.

Réunions périodiques des Administrateurs indépendants hors de la présence du Président-Directeur général

L'article 11.3 du Code AFEP-MEDEF recommande que les administrateurs indépendants se réunissent périodiquement hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Les Administrateurs indépendants se conforment à cette recommandation en faisant état des sujets qu'ils souhaitent aborder, hors de la présence du dirigeant mandataire social, lors de leur réunion annuelle sur l'évaluation du Conseil d'administration. En 2019, deux réunions se sont tenues le 20 septembre 2019 et le 12 décembre 2019, à l'occasion desquelles un compte rendu verbal a été fait au Président-Directeur général. Outre l'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration, les Administrateurs indépendants ont revu divers sujets de gouvernance, fait le point sur l'évaluation annuelle des performances du Président-Directeur général et discuté de son plan de succession.

Participation des Administrateurs aux assemblées générales

L'article 20 du Code AFEP-MEDEF recommande que les administrateurs participent non seulement à toutes les séances du conseil d'administration et réunions des comités auxquels ils appartiennent, mais également assistent aux assemblées générales des actionnaires.

Tous les Administrateurs ont participé à l'Assemblée générale ordinaire du 30 avril 2019, comme aux Assemblées générales des années précédentes.

Évaluation du Conseil d'administration

L'article 10 du Code AFEP-MEDEF préconise que le conseil d'administration consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le conseil d'administration doit également vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues, et mesurer la contribution effective de chaque administrateur à ses travaux du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Ce point est discuté lors de la réunion du Conseil d'administration de février qui examine les comptes de l'exercice clos au 31 décembre de l'année précédente.

L'article 10.3 du Code AFEP-MEDEF préconise également qu'une évaluation formalisée soit établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur, et que les actionnaires soient informés chaque année de la réalisation de ces évaluations.

Conformément à ces recommandations, l'évaluation formalisée du Conseil d'administration est réalisée tous les trois ans par l'Administrateur référent sur la base d'un questionnaire interne. Les Administrateurs indépendants se réunissent chaque année hors de la présence du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social exécutif de Lectra, pour constater les évolutions par rapport à la dernière évaluation.

Les Administrateurs indépendants se sont réunis le 20 septembre et le 12 décembre 2019, pour faire le point annuel sur l'évaluation du Conseil d'administration, qu'ils ont ensuite exposée verbalement au Président-Directeur général, puis en séance plénière du Conseil d'administration du 25 février 2020. Ils n'ont pas jugé utile de faire appel à un consultant extérieur.

Lors de cette réunion les Administrateurs indépendants ont réitéré leur jugement des années précédentes : le fonctionnement du Conseil d'administration est très satisfaisant, la pratique de la gouvernance au sein de la Société d'un niveau particulièrement élevé et les relations avec le Président-Directeur général transparentes et de confiance. Ils ont à nouveau souligné le niveau d'exigence élevé que s'imposent le Président-Directeur général et les Administrateurs, notamment pour la préparation et la tenue des séances du Conseil d'administration et de ses comités, la qualité, la pertinence et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée dans un délai suffisant leur permettant de procéder aux analyses nécessaires. Les Administrateurs indépendants ont, par ailleurs, apprécié la qualité des échanges avec le management du Groupe et les Commissaires aux comptes, notamment dans le cadre des rencontres ciblées sur des thèmes répondant à leur demande.

Les Administrateurs indépendants ont également souligné la fréquence des réunions du Conseil d'administration et des Comités stratégique, des rémunérations et d'audit, ainsi que la durée et l'efficacité des comités et la bonne répartition entre leurs travaux respectifs, qui permettent des discussions plus approfondies en consacrant le temps nécessaire aux sujets clés. L'implication, l'assiduité et la contribution effective de chacun de leurs membres sont un atout important.

Les Administrateurs indépendants ont réitéré l'invitation du Président-Directeur général, en qualité d'invité, aux réunions des comités d'audit et des rémunérations, notamment lorsque l'avis du Président-Directeur général est souhaité.

Le Président-Directeur général a indiqué cependant qu'il souhaitait respecter pleinement les recommandations du Code AFEP-MEDEF et qu'il assisterait uniquement, sur invitation expresse, des Présidents des Comités d'audit et des rémunérations à certaines réunions dans ce cadre.

Enfin, ils ont indiqué n'avoir aucune piste d'amélioration majeure à envisager à ce stade.

Des sujets d'amélioration continue ont été listés et discutés avec le Président-Directeur général. Un suivi régulier sera effectué afin que la Société demeure une référence en matière de gouvernance.

1.4.4 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a constitué trois comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique.

Compte tenu du nombre restreint d'Administrateurs, la fonction de comité des nominations est assurée par le Comité des rémunérations (dans ce cas, le Président-Directeur général est associé aux travaux du Comité des rémunérations comme le prévoit l'article 18.2, alinéa 2 du Code AFEP-MEDEF).

Les membres des comités sont désignés par le Conseil d'administration pour une durée indéterminée et peuvent être révoqués par le Conseil d'administration statuant à la majorité de ses membres, sur recommandation du Président-Directeur général. La composition actuelle des comités est inchangée depuis le 1^{er} janvier 2018.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, les attributions et modalités de fonctionnement de chaque comité sont précisées dans le Règlement intérieur.

Entre les réunions des comités, leurs membres échangent par courrier électronique, en tant que de besoin, avec le Président-Directeur général notamment pour approfondir certains sujets.

Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est composé de quatre Administrateurs indépendants : Monsieur Bernard Jourdan (Président), Madame Anne Binder, Monsieur Ross McInnes et Madame Nathalie Rossiensky.

L'article 16.1 du Code AFEP-MEDEF précise que les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable : tel est le cas de chacun de ses membres, du fait de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle décrites dans leur notice biographique détaillée ci-avant. Par ailleurs, conformément aux recommandations de l'article 13.2 du Code AFEP-MEDEF, les membres de ce comité bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Monsieur Bernard Jourdan a occupé des fonctions de direction au sein de différents groupes industriels internationaux tels que SPIE et Schindler, lui conférant une connaissance approfondie de l'entreprise et des pratiques comptables et financières.

Madame Anne Binder a développé une expérience financière en particulier en matière de croissance externe du fait des fonctions qu'elle a occupées au sein d'institutions financières internationales (Lazard Frères, GE Capital, etc).

Monsieur Ross McInnes possède une solide expertise financière à la fois stratégique et opérationnelle du fait des nombreux postes de directions générales et financières qu'il a occupés au sein de groupes tels que Thomson-CSF (devenu Thales), PPR (devenu Kering) et Safran, dont il est aujourd'hui Président du Conseil d'administration.

Enfin, Nathalie Rossiensky possède une expertise dans le domaine de la finance et des marchés financiers acquise dans des banques d'affaires telles que Goldman Sachs et Lombard Odier.

Mission

Conformément à la loi et aux préconisations énoncées à l'article 16.2 du Code AFEP-MEDEF, la mission du Comité d'audit est :

- d'examiner les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes consolidés et sociaux trimestriels, semestriels ou annuels, le budget annuel établi par le Comité exécutif, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice, ainsi que leur révision trimestrielle avant leur examen par le Conseil d'administration ;
- d'examiner les comptes, et notamment de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et d'examiner, préalablement au Conseil d'administration, les communiqués et avis financiers trimestriels et annuels. Le Comité d'audit se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Il examine les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et en informe le Conseil d'administration, le cas échéant. Il examine également le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- de suivre les règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes, de piloter la procédure de leur sélection lors de l'échéance de leur mandat en cours et de soumettre au Conseil d'administration sa recommandation. Le Comité d'audit se fait communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission de commissaires aux comptes, ainsi que le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe au

titre des prestations qui ne sont pas directement liées à cette mission ;

- d'examiner, en lien avec la stratégie du Groupe, les engagements et les politiques du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité sociale, environnementale et sociétale d'entreprise, la mise en œuvre de ces politiques et leurs résultats. Dans ce cadre, il s'assure de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques liés à ces sujets et de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires (notamment le suivi de la mise en œuvre de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin II » et de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et de son décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatifs à l'établissement d'une déclaration de performance extra-financière). Il examine l'information communiquée annuellement dans le rapport de gestion sous la forme, pour la première fois lors de l'exercice clos le 31 décembre 2018, d'une déclaration de performance extra-financière, annexée audit rapport de gestion au titre de l'information extra-financière en application des dispositions légales et notamment de l'article L.225-102-1 du Code de commerce ;
- d'examiner tous les communiqués et avis financiers publiés par la Société ; et
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Comité d'audit examine régulièrement les recommandations et les rapports de l'AMF relatifs au gouvernement d'entreprise, les recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi que tous les textes législatifs ou réglementaires qui s'y rapportent. Plus généralement, le Comité d'audit peut étudier toute question portée à sa connaissance et relevant des domaines visés ci-dessus. Le Président du Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'examen des comptes trimestriels et annuels.

Réunions – Activité

Le Comité d'audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil d'administration consacrées à l'examen des comptes

trimestriels et annuels. Les Commissaires aux comptes et le Directeur financier participent à toutes ces réunions.

Le Comité d'audit examine de manière constante la préparation des comptes sociaux et consolidés, les audits internes et les pratiques de communication de l'information (*reporting*), ainsi que la qualité et la sincérité des rapports financiers de la Société.

Il s'appuie dans sa mission sur le Directeur financier, passe en revue avec lui périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie et valide les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation par le Directeur financier, au cours de laquelle sont décrits les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale, environnementale et sociétale, ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société. L'examen des comptes semestriels et annuels est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que des travaux effectués dans le cadre de leur mission et leurs observations éventuelles. Le Président du Comité d'audit demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports.

L'article 16.3, alinéa 1 du Code AFEP-MEDEF préconise que les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants. Le Comité d'audit se réunit systématiquement le matin même du Conseil d'administration, préalablement à sa réunion, afin de réduire les délais d'arrêté des comptes et de communication au marché. Cependant, les membres du Comité d'audit, comme du Conseil d'administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à six jours avant les réunions.

En 2019, le Comité d'audit s'est réuni six fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100%.

En 2019, le Comité d'audit a procédé à l'examen des comptes et des états financiers de l'exercice clos le

31 décembre 2018. Il a, par ailleurs, examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition et les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2019, ainsi que les impacts sur les comptes de la loi n°2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019.

Le Comité d'audit a également procédé à la revue des actions de prévention des risques conformément à la réglementation applicable (notamment, le suivi de la mise en œuvre de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II ») et à l'examen de la déclaration de performance extra-financière, figurant dans le rapport de gestion du Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 30 avril 2019 en application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et de son décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, ainsi que les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant a conduit sa mission.

Le Comité d'audit a examiné le 12 février 2019 le budget, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2019, et le rapport d'étape de la feuille de route stratégique 2017-2019, ainsi que les hypothèses macroéconomiques retenues, qui sous-tendent les informations communiquées aux marchés financiers.

Le Comité d'audit n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

En 2019, le Comité d'audit n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Commissariat aux comptes

Le Comité d'audit examine et discute, avec les Commissaires aux comptes, l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires. Une fois par an, il reçoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets, conformément au Code de déontologie professionnelle français et à la loi sur la sécurité financière du 1^{er} août 2003.

Le Comité d'audit a consacré, le 15 janvier 2019, une réunion de travail avec les Commissaires aux comptes et l'équipe financière, à la présentation de leur démarche générale d'audit et à la revue des contrôles applicatifs des systèmes d'information, en matière de reconnaissance des revenus.

Le Comité d'audit examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe, il n'y a pas eu lieu d'examiner les mesures de sauvegarde à prendre pour atténuer ces risques. Le montant des honoraires versés par la Société et ses filiales, comme la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux ne sont pas significatifs et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit s'assure, chaque année, que la mission des Commissaires aux comptes est exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal, notamment de toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique, etc), réalisée directement ou indirectement au profit de la Société ou de ses filiales. Toutefois, sur recommandation du Comité d'audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés ; les honoraires correspondants sont peu significatifs.

À cet égard, le Comité d'audit du 30 octobre 2017 a approuvé une charte de délégation au Président-Directeur général, au Directeur général adjoint et au Directeur financier en matière de prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Comité des rémunérations

Composition

Le Comité des rémunérations est composé de quatre Administrateurs indépendants : Monsieur Bernard Jourdan (Président), Madame Anne Binder, Monsieur Ross McInnes et Madame Nathalie Rossiensky.

L'article 18.1 du Code AFEP-MEDEF précise qu'il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité. Cependant, dans la mesure où la Société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs représentant les salariés ni des administrateurs représentant les actionnaires salariés pour les raisons exposées plus haut, cette recommandation ne trouve pas à s'appliquer.

Mission

La mission du Comité des rémunérations, plus étendue que celle préconisée dans le Code AFEP-MEDEF en son article 18.2, est :

- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'administration statuant sur ces questions les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux et, de formuler ses recommandations. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos ;
- d'examiner les principes, les critères, ainsi que le montant de la rémunération fixe et variable, de vérifier si les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des autres membres du Comité exécutif, sont remplis ;
- d'examiner le montant de la rémunération fixe et variable de l'ensemble des managers du Groupe dont la rémunération annuelle globale est supérieure à 200 000 €, ou son équivalent en devises ;
- de préparer les projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires ;
- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'administration statuant sur ces questions les modalités, règlements et attributions du plan d'options de souscription d'actions annuel et de formuler ses recommandations ;
- d'examiner la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale et, de formuler ses recommandations au Conseil d'administration, préalablement à sa délibération annuelle conformément aux dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ;
- de prendre connaissance, une fois par an, du bilan des ressources humaines du Groupe, ainsi que de la

- politique engagée et du plan correspondant pour l'exercice en cours ; et
- d'établir un plan de succession du dirigeant mandataire social.

À ce titre, le Comité des rémunérations peut formuler toute recommandation et tout avis au Conseil d'administration, et étudier toute question portée à sa connaissance et relevant des domaines visés ci-dessus.

Réunions - Activité

Le Comité des rémunérations organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois avant chaque Conseil d'administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions, et rend compte au Conseil d'administration de ses recommandations.

En 2019, le Comité des rémunérations s'est réuni trois fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %. Le Président-Directeur général a été invité à participer à toutes ces réunions.

Le Comité des rémunérations s'est réuni le 12 février et le 26 février 2019 pour valider le montant définitif de la rémunération variable du Président-Directeur général pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, et examiner les principes et les règles déterminant la rémunération variable du Président-Directeur général pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, en fonction des objectifs 2019. Le Président du Comité des rémunérations a exposé les recommandations du Comité lors des Conseils d'administration du 12 février 2019 et du 26 février 2019.

L'article 18.3 du Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au conseil d'administration, il est nécessaire que le conseil d'administration délibère hors de leur présence. Conformément à cette recommandation, le Comité des rémunérations, qui regroupe tous les Administrateurs indépendants, s'est réuni hors de la présence du Président-Directeur général pour délibérer sur sa rémunération.

En 2019, le Comité des rémunérations a, par ailleurs, procédé à l'examen annuel de la rémunération et des

avantages annexes des membres du Comité exécutif et a passé également en revue les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Il a également examiné, préalablement au Conseil d'administration, la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et a formulé ses recommandations. Le Comité des rémunérations a examiné en détail tous les documents correspondants préparés par la direction des ressources humaines, et adresse ses recommandations au Conseil d'administration.

Comité Stratégique

Le Comité stratégique est composé de cinq Administrateurs : Monsieur Daniel Harari (Président), Madame Anne Binder, Bernard Jourdan, Monsieur Ross McInnes et Madame Nathalie Rossiensky.

Missions

Le Comité stratégique a pour mission principale d'examiner la cohérence du plan stratégique de la Société, les principaux enjeux et risques auxquels elle est exposée, les facteurs de croissance internes et externes, et l'optimisation de son développement à moyen terme. Il organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par an. Il examine et discute notamment les grandes orientations stratégiques et les axes de développement proposés par le Président-Directeur général pour préparer le Groupe aux enjeux économiques mondiaux et risques auxquels il est exposé, et renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers. Il est tenu régulièrement informé de leur réalisation.

Dans ce cadre, il étudie et formule ses recommandations sur le plan stratégique, les grandes orientations des plans d'actions annuels, les opérations de croissance externe, enfin, sur les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social et plus généralement le patrimoine des actionnaires.

Le Comité stratégique rend compte de ses travaux au Conseil d'administration au moins une fois par an et à chaque fois qu'il souhaite lui présenter ses recommandations.

Réunions - Activité

En 2019, le Comité stratégique s'est réuni quatre fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %. Il a consacré une journée et demie à une visite du campus technologique de Bordeaux-Cestas. Compte tenu de l'importance des sujets traités, le Directeur général adjoint et le Directeur de la stratégie y ont été invités, de même que d'autres membres du Comité exécutif, selon les sujets abordés.

Le Comité stratégique a en particulier examiné les performances de réalisation de la feuille de route 2017-2019, qu'il avait validée début 2017, examiné les grandes orientations des plans de recherche et développement, marketing et de ressources humaines ainsi que les scénarios d'activité et de résultats correspondants, et formulé ses recommandations. Il a été régulièrement tenu informé de l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique et concurrentiel sur l'activité du Groupe. Il a également examiné les différentes options en matière de croissance externe.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 11 juin 2019, le Comité stratégique a analysé l'acquisition de la société Retviews.

Le Comité stratégique a également examiné, à plusieurs reprises, le projet de feuille de route 2020-2022, ainsi que le business plan 2020-2022 et contribué à leur élaboration.

1.4.5 Administrateur référent

L'article 3.3 du Code AFEP-MEDEF prévoit que lorsque le conseil d'administration décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, ses missions, ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose doivent être décrits dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et recommande que l'administrateur référent soit indépendant.

Lors de sa réunion du 9 février 2017, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Bernard Jourdan, par ailleurs Président du Comité d'audit et du Comité des rémunérations, Administrateur indépendant, comme Administrateur référent. Cette fonction n'existe pas auparavant.

Suite à la démission de Bernard Jourdan de ses fonctions d'administrateur à l'issue du Conseil d'administration du 29 avril 2019 et sa nomination comme Administrateur, pour une durée de quatre ans, par l'Assemblée générale ordinaire du 30 avril 2019, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 juin 2019, a décidé de reconduire Bernard Jourdan en qualité d'Administrateur référent.

Comme le précise l'article 1.7 du Règlement intérieur, l'Administrateur référent est chargé :

- de remplir le rôle d'animateur des Administrateurs indépendants ;
- d'organiser, lorsqu'il le juge nécessaire, et en tout état de cause au moins une fois par an, de fixer l'ordre du jour et de présider les réunions d'Administrateurs indépendants hors la présence du Président-Directeur général, en particulier sur l'évaluation de la performance de celui-ci et de son plan de succession et d'en rendre compte au Président-Directeur général, ainsi qu'au Conseil d'administration en séance plénière, le cas échéant ;
- de diriger chaque année l'évaluation du Conseil d'administration par les Administrateurs indépendants ;
- de surveiller et gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux ;
- de proposer si nécessaire au Président-Directeur général des points à inscrire à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ; et
- en cas d'empêchement du Président-Directeur général, de convoquer le Conseil d'administration et d'en présider les réunions.

L'Administrateur référent n'est pas, sauf dans le cadre de missions exceptionnelles qui lui sont confiées et qui le prévoient alors expressément, autorisé à communiquer avec les actionnaires au nom du Conseil d'administration.

Il bénéficie de l'assistance du Secrétaire du Conseil d'administration, désigné par ce dernier parmi les membres de l'équipe de direction de la Société, pour les tâches administratives résultant de ses fonctions et n'est pas rémunéré au titre de cette fonction.

L'Administrateur référent rend compte de ses missions au Conseil d'administration, au minimum une fois par an.

Bilan d'activité 2019 de l'Administrateur référent

« Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, l'Administrateur référent a assisté à la totalité des réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à l'ensemble des réunions du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique. Il a pu, pleinement et à sa satisfaction, exercer ses missions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, comme il l'a déclaré lors du Conseil d'administration du 25 février 2020, au cours duquel il a rendu compte de son activité. Il a présidé deux réunions des Administrateurs indépendants, les 20 septembre 2019 et 12 décembre 2019, en l'absence du Président-Directeur général. Ces réunions avaient notamment pour objet de procéder à l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'administration dans la continuité de celle réalisée en 2018. Dans le cadre de ces réunions, l'ordre du jour a également porté sur l'évaluation des performances du Président-Directeur général, la revue de ses éléments de rémunération et de son plan de succession, comme il en a également rendu compte lors de la réunion du Conseil d'administration du 25 février 2020. L'Administrateur référent n'a pas eu connaissance d'éventuelles situations de conflits d'intérêts du Président-Directeur général. »

1.4.6 Plan de succession du Président-Directeur général

L'article 17.2.2 du Code AFEP-MEDEF prévoit que le comité des nominations (ou un comité *ad hoc*) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et précise qu'il s'agit de l'une de ses tâches principales. Le président-directeur général est associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission. Dans son rapport de 2016, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise a, par ailleurs, souligné qu'il est très important que les sociétés se préparent non seulement au départ ou à la disparition inopinée du principal dirigeant, mais aussi au départ prévisible en fonction notamment de la limite d'âge et indiquent aux actionnaires que cette démarche a bien été effectuée sans qu'il soit nécessaire d'en publier les résultats.

Les Administrateurs indépendants de la Société s'étaient saisis de la question dès 2012, dans une perspective de long terme ou dans le cas d'événements imprévus, puis l'avaient reprise à plusieurs occasions. Le sujet a été plus spécialement discuté lors du Comité stratégique du 24 novembre 2016, puis lors de la réunion des Administrateurs indépendants du 8 décembre 2016. Les Administrateurs indépendants avaient alors examiné les conditions de succession d'André Harari et de Daniel Harari, en cas de départ. La Société s'était préparée à la succession éventuelle d'André Harari, qui est intervenue lors du Conseil d'administration du 27 juillet 2017. Daniel Harari a confirmé son intention de poursuivre ses fonctions pour au moins deux nouveaux mandats de quatre ans à l'issue de son mandat en cours, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027. La Société dispose des compétences adéquates pour faire face à une vacance temporaire de Daniel Harari, grâce notamment à l'organisation et au bon fonctionnement du Comité exécutif et du Conseil d'administration. En cas de départ ou de disparition inopinée, la bonne connaissance qu'ont tous les membres du Conseil d'administration des caractéristiques de Lectra leur permettrait de rechercher dans les plus brefs délais les solutions adéquates pour assurer la poursuite de son développement.

1.5 Application du Code AFEP-MEDEF

Le tableau ci-après synthétise les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui ont été écartées par la Société et explique les raisons pour lesquelles elles l'ont été en application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L.225-37-4, 8° du Code de commerce.

Lors de l'exercice 2019, la Société s'est conformée à la quasi-totalité des recommandations contenues dans le Code AFEP-MEDEF. Néanmoins, la disposition de l'article 25.1.1 relative à la mise en place de critères liés à la responsabilité sociale et environnementale pour fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux n'a pas encore été appliquée par la Société.

Recommandation du Code AFEP-MEDEF écartée	Pratique de Lectra et justification
Article 25.1.1 - Critères liés à la responsabilité sociale et environnementale pour fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.	Le Conseil d'administration rappelle que l'entreprise est soucieuse du respect de la responsabilité sociétale et environnementale comme le montre sa Déclaration de performance extra-financière, mais constate cependant qu'aucun critère quantifiable mesurant les progrès réalisés n'est cohérent avec les activités de Lectra.

2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives à la rémunération des dirigeants visent à :

- préciser les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées ;
- prohiber le cumul entre l'exercice d'un mandat social et un contrat de travail ;
- limiter le montant des indemnités de départ, dites « parachutes dorés », à deux ans de rémunération et, mettre fin à l'attribution d'indemnités en cas de départ volontaire et en cas d'échec ;
- renforcer l'encadrement des régimes et limiter le montant des droits acquis chaque année au titre des retraites supplémentaires, dites « retraites chapeaux » ;
- subordonner les plans de stock-options pour les dirigeants à l'extension de ces plans d'options à l'ensemble des salariés ou à l'existence de dispositifs associant aux résultats l'ensemble des salariés ;
- mettre fin à la distribution d'actions gratuites sans condition de performance aux dirigeants qui devraient en outre acquérir des actions au prix du marché en complément de leurs éventuelles actions de performance ; et
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

La Société se conforme à l'ensemble de ces recommandations depuis de nombreuses années. En particulier, le Président-Directeur général ne détient aucun contrat de travail parallèlement à l'exercice de son mandat social ; sa rémunération ne comporte ni indemnité liée à la prise ou à la cessation de ses fonctions ni régime de retraite supplémentaire, ni option de souscription d'actions, ni action gratuite.

2.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa version révisée du 30 janvier 2020, précise que la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil d'administration doit motiver ses décisions prises en la matière. À cet égard, l'article 25.1.1 dudit code précise que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs doit être « *compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale* ». La rémunération doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

L'article 25.3.2 du Code AFEP-MEDEF précise également que « *le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur proportionné à cette partie fixe* ». Par ailleurs, l'article 26.2 du Code AFEP-MEDEF retient que « *sans remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette partie variable est établie et leurs poids respectifs, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints* ».

La rémunération des administrateurs selon les recommandations des articles 21.1 à 21.4 du Code AFEP-MEDEF consiste en un montant global voté par

l'assemblée générale des actionnaires, dont le mode de répartition est arrêté par le conseil d'administration en tenant compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et à ses comités.

C'est précisément ce que fait le Conseil d'administration de la Société, en détaillant, sur la base des résultats de l'exercice clos, comment ces critères ont été appliqués.

2.1.1 Politique rémunération des mandataires sociaux

Les principes et règles pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'un examen préalable et de recommandations par le Comité des rémunérations au Conseil d'administration. Le Comité des rémunérations examine en particulier le montant global de la rémunération, ainsi que les règles précises de détermination de sa partie variable et les objectifs annuels spécifiques permettant son calcul. L'ensemble de ces éléments est ensuite examiné et arrêté par le Conseil d'administration, avant d'être soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont publiés sur le site Internet de la Société à l'issue du Conseil d'administration qui les arrête, conformément à la recommandation de l'article 26.1 du Code AFEP-MEDEF.

Politique de rémunération du Président-Directeur général

La politique de rémunération du Président-Directeur général arrêtée par le Conseil d'administration du 25 février 2020 pour l'exercice 2020 s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la continuité des exercices antérieurs, et notamment de la politique approuvée par l'Assemblée générale du 30 avril 2019. Elle tient compte de l'étendue des missions qui lui sont confiées.

Les missions spécifiques du Président-Directeur général sont détaillées au chapitre 1.4 du Règlement intérieur.

La rémunération annuelle du Président-Directeur général comprend une partie fixe et une partie variable. Elle ne comporte aucune partie variable pluriannuelle, aucune rémunération exceptionnelle, aucune forme d'attribution de bonus ou de primes, aucune option de souscription d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme, aucune indemnité liée à la prise ou à la cessation des fonctions et aucun régime de retraite supplémentaire.

Cette politique est claire, conforme à la stratégie de long terme, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, et en lien direct avec ses performances. Elle reflète l'expérience, la compétence et la responsabilité de son dirigeant. Elle a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux records.

Le Président-Directeur général, en sa qualité de Président du Conseil d'administration et d'Administrateur, bénéficie en outre des rémunérations allouées aux Administrateurs détaillées ci-après. La totalité de la rémunération du Président-Directeur général est versée par la Société. Il ne reçoit pas de rémunération ni d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par la Société, au sens des dispositions de l'article L.233-16 du Code de commerce. Il est rappelé que la Société n'est contrôlée par aucune société.

Le Conseil d'administration détermine chaque année le montant de la rémunération totale, à objectifs annuels atteints du Président-Directeur général.

Le seul avantage en nature en vigueur correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, dont le montant correspondant est précisé pour chaque exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Président-Directeur général n'a jamais cumulé son mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficie d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dû, ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, de retraite chapeau ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau suivant mentionne l'existence ou non d'un contrat de travail, d'un régime de retraite

supplémentaire, d'indemnités ou d'avantages en cas de cessation ou changement de fonction et d'indemnités de non-concurrence :

Contrat de travail/Mandat social

Daniel Harari, Président-Directeur général

Date de début de chaque mandat :

- Directeur général (Conseil d'administration de 1991)⁽¹⁾
- Administrateur (Assemblée générale ordinaire du 29 avril 2016)
- Président du Conseil d'administration (Conseil d'administration du 27 juillet 2017)

Date de la fin du mandat d'administrateur⁽²⁾ : Assemblée générale mixte du 30 avril 2020

Contrat de travail	non
Régime de retraite supplémentaire	non
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	non
Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	non

(1) Il est précisé qu'entre 1991 et 2002 Monsieur Daniel Harari a été Président-Directeur général de Lectra.

(2) Il sera proposé aux actionnaires qui se réuniront en Assemblée générale le 30 avril 2020 de renouveler le mandat de Monsieur Daniel Harari pour une nouvelle durée de quatre ans.

Critères de détermination de la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2020

Rémunération fixe

Par application des principes exposés ci-dessus et sur recommandation du Comité des rémunérations du 11 février 2020, le Conseil d'administration du 25 février 2020 a décidé de maintenir la rémunération totale du Président-Directeur général à 780 000 € à objectifs annuels atteints pour l'année 2020, soit 390 000 € au titre de la rémunération fixe et 390 000 € au titre de la rémunération variable.

Rémunération variable

La rémunération variable est déterminée en fonction de critères quantifiables clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif), exprimés en objectifs annuels reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise. Conformément à l'article 25.3.2 du Code AFEP-MEDEF, ces critères quantifiables sont

simples, pertinents, adaptés à la stratégie de la Société et prépondérants.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et, plus particulièrement, celui des marchés géographiques et sectoriels du Groupe. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 25 février 2020 a décidé de revoir pour la période 2020-2022 les critères de performance reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats, déterminant la rémunération variable du Président-Directeur général,

pour les ramener à trois critères, en renforçant l'importance du critère de progression des contrats récurrents, compte tenu des objectifs de la feuille de route stratégique 2020-2022 :

- (i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 40%) ;
- (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30%) ;
- (iii) la progression des contrats récurrents (comptant pour 30%).

Toutes les autres modalités de calcul restent identiques à celles de 2017-2019⁽¹⁾.

Ces critères et objectifs s'appliquent également aux membres du Comité exécutif, à l'exclusion des Directeurs de régions : seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun et adaptés à leurs fonctions et leurs objectifs (ainsi la part de leur rémunération variable est comprise, selon le membre du Comité exécutif, entre 15% et 35% de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints). Ces critères s'appliquent également, avec les mêmes spécificités, à certains managers de leurs équipes.

Politique et critères de détermination de la rémunération des Administrateurs

Conformément aux recommandations de l'article 21.1 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 février 2016, a décidé :

- d'adopter un mode de répartition du montant global des rémunérations décidé par l'Assemblée générale, comportant une part variable prépondérante, pour tenir compte de la participation effective des Administrateurs au Conseil d'administration et à ses comités ;
- d'allouer un montant supplémentaire aux Administrateurs non dirigeants participant aux comités spécialisés ; et
- d'allouer un montant supplémentaire au Président du Comité d'audit et à celui du Comité des rémunérations (le Président du Comité stratégique, ne percevant pas de rémunération supplémentaire pour cette présidence).

Le montant variable effectivement attribué à chaque Administrateur est déterminé en appliquant un pourcentage d'assiduité égal au nombre de réunions auxquelles l'Administrateur a effectivement participé, divisé par le nombre de réunions organisées.

Compte tenu des règles fixées par le Conseil d'administration du 11 février 2016 pour la répartition des rémunérations, l'Assemblée générale du 27 avril 2018 a porté le montant global maximal des rémunérations de 230 000€ à 239 000€ à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et pour les exercices ultérieurs, et ce, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée générale.

Les modalités de répartition du montant global des rémunérations demeurent inchangées depuis l'exercice clos le 31 décembre 2016 :

- 40 000€ pour la participation de chaque Administrateur au Conseil d'administration ;
- 9 000€ pour la participation de chaque Administrateur indépendant à chacun des trois comités du Conseil d'administration ;
- 1 500€ pour les Présidents du Comité d'audit et du Comité des rémunérations.

La part variable de chaque montant est de 62,5%.

Le montant variable effectivement attribué à chaque Administrateur est déterminé en appliquant un pourcentage d'assiduité égal au nombre de réunions auxquelles l'Administrateur a effectivement participé, divisé par le nombre de réunions organisées.

(1) Ces modalités de calcul sont détaillées en page 86 du Rapport financier annuel 2018 et sont rappelées à la section 2.1.3. du présent Rapport.

2.1.2 Éléments mentionnés au titre de l'article L.225-37-3, I du Code de commerce

Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Rémunérations ⁽²⁾ au titre de 2019 (en euros)			Rémunérations ⁽²⁾ au titre de 2018 (en euros)		
	Partie fixe	Partie variable	Montant total	Partie fixe	Partie variable	Montant total
Daniel Harari						
Président-Directeur général ⁽¹⁾	15 000	25 000	40 000	15 000	25 000	40 000
Anne Binder						
Administratrice indépendante	18 375	30 625	49 000	18 375	30 625	49 000
Bernard Jourdan						
Administrateur référent	21 375	30 625	52 000	21 375	30 625	52 000
Ross McInnes						
Administrateur indépendant	18 375	27 054	45 429	18 375	30 625	49 000
Nathalie Rossiensky						
Administratrice indépendant	18 375	30 625	49 000	18 375	30 625	49 000
Total	91 500	143 929	235 429	91 500	147 500	239 000

(1) Il s'agit des rémunérations perçues par Monsieur Daniel Harari au titre de son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil d'administration. Les rémunérations versées ou attribuables au titre de son mandat de Directeur général sont détaillées à la section 2.1.3. du présent Rapport.

(2) Il est précisé que les mandataires sociaux non-exécutifs n'ont perçu aucune autre rémunération que la rémunération au titre de leur activité en tant qu'Administrateur de la Société. Le détail des rémunérations qui ont été versées ou qui sont attribuables à Monsieur Daniel Harari, seul mandataire social exécutif, figure à la section 2.1.3. du présent Rapport.

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Conformément à l'article L.225-37-3 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019, dite Pacte, le ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société ainsi que l'évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

La Société applique la méthode de calcul des ratios d'équité préconisée par l'AFEP dans les guidelines « Lignes directrices sur les multiples de rémunération » publiées le 28 janvier 2020. Il est précisé que les rémunérations retenues pour le calcul des ratios correspondent aux rémunérations totales versées ou attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés de la Société au cours de chaque exercice en question.

	Exercice 2019		Exercice 2018		Exercice 2017		Exercice 2016		Exercice 2015	
	Ratio moyen	Ratio médian								
Président-Directeur général⁽¹⁾	14	17	17	22	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Directeur général	N/A	N/A	N/A	N/A	12	15	10	13	12	14
Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	9	12	10	13	12	14

(1) Monsieur Daniel Harari exerce ses fonctions de Président-Directeur général depuis le 27 juillet 2017, date à laquelle le Conseil d'administration a décidé de réunir les fonctions de Président et de Directeur général. Entre le 3 mai 2002 et le 27 juillet 2017, Monsieur Daniel Harari a été Directeur général de la Société et la présidence du Conseil d'administration a été assurée par Monsieur André Harari.

Évolution annuelle de la rémunération du Président-Directeur général, des performances de la Société, des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société et des ratios d'équité

		2019	2018	2017	2016	2015
Rémunération des mandataires sociaux (en euros)	<i>Président-Directeur général</i> ⁽¹⁾	726 582	929 720	N/A	N/A	N/A
	<i>Directeur général</i>	N/A	N/A	616 642	514 617	587 729
	<i>Président du Conseil d'administration</i>	N/A	N/A	499 779	515 123	584 838
Rémunération moyenne des salariés en équivalent temps plein (en euros)		52 631	53 665	52 909	50 771	50 245
Rémunération médiane des salariés en équivalent temps plein (en euros)		42 642	42 770	40 580	40 514	41 081
Ratio moyen	<i>Président-Directeur général</i> ⁽¹⁾	14	17	N/A	N/A	N/A
	<i>Directeur général</i>	N/A	N/A	12	10	12
	<i>Président du Conseil d'administration</i>	N/A	N/A	9	10	12
Ratio médian	<i>Président-Directeur général</i> ⁽¹⁾	17	22	N/A	N/A	N/A
	<i>Directeur général</i>	N/A	N/A	15	13	14
	<i>Président du Conseil d'administration</i>	N/A	N/A	12	13	14
Performances de la Société ⁽²⁾		72 %	111 %	86 %	62 %	88 %

(1) Monsieur Daniel Harari exerce ses fonctions de Président-Directeur général depuis le 27 juillet 2017, date à laquelle le Conseil d'administration a décidé de réunir les fonctions de Président et de Directeur général. Entre le 3 mai 2002 et le 27 juillet 2017, Monsieur Daniel Harari a été Directeur général de la Société et la présidence du Conseil d'administration a été assurée par Monsieur André Harari. Ainsi, pour l'exercice 2017, sa rémunération annuelle est constituée de 7 mois de rémunération fixe et variable en qualité de Directeur général et 5 mois de rémunération annuelle et variable en qualité de Président-Directeur général.

(2) Ce pourcentage correspond au coefficient de performance déterminant la part variable des dirigeants mandataires sociaux. Il est précisé que la présentation des informations relatives aux performances de la Société est susceptible d'évoluer en fonction d'éventuelles précisions ultérieures, notamment des guidelines de la Commission européenne, et positions officielles diffusées à l'attention des entreprises.

2.1.3 Éléments de rémunérations versés ou attribués au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2019

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 30 avril 2019, les actionnaires ont été invités à se prononcer sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'arrêtés par les Conseils d'administration du 9 février 2017 et du 27 juillet 2017 et confirmé par le Conseil d'administration du

26 février 2019. La résolution correspondant à la politique de rémunération du Président-Directeur général a été approuvée à 99,97 %.

Les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur général en 2019 et exposés ci-après sont conformes à la politique approuvée par l'Assemblée générale. Il est rappelé que le Conseil d'administration du 27 juillet 2017 a décidé de fixer la rémunération totale du Président-Directeur général à 780 000 € à objectifs annuels atteints, pour le restant de l'année 2017 et les années 2018 et 2019, soit 390 000 € au titre de la rémunération fixe et 390 000 € au titre de la rémunération variable.

Rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Monsieur Daniel Harari, en qualité de Président-Directeur général,

- a perçu une rémunération fixe de 390 000 € ; et
- s'est vu attribuer par le Conseil d'administration du 11 février 2020 une rémunération variable de 240 172 €, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020.

Ainsi, la rémunération réelle totale au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 serait, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020, de 630 172 €, soit 81% de la rémunération à objectifs atteints (86 % en 2018).

La valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, seul avantage en nature de Monsieur Daniel Harari, s'élève à 12 201 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 11 février 2020 a décidé d'allouer à Monsieur Daniel Harari un montant de 40 000 € au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Application pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 des critères de performance de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général

Il est rappelé que les Conseils d'administration du 9 février 2017, du 27 juillet 2017 et du 26 février 2019 ont maintenu, pour 2017 et jusqu'en 2019, les quatre critères de performance reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats, déterminant la rémunération variable du Président-Directeur général, ainsi que leur poids relatif, tels qu'ils avaient été fixés pour les années précédentes :

- la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ;
- le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ;
- le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non

récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 10 %) ; et

- la progression des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants sont revus chaque année en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et est plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %. La partie fixe et la partie variable de la rémunération du Président-Directeur général représentent chacune 50 % de sa rémunération totale à objectifs atteints. La rémunération totale réelle peut donc varier, en fonction de la performance, entre 50 % et 150 % de celle fixée à objectifs annuels atteints. Autrement dit, la rémunération variable est comprise entre 0 et 200 % de la rémunération fixe.

Le Conseil d'administration du 11 février 2020 a déterminé qu'en 2019, le pourcentage obtenu pour chacun des quatre critères est le suivant :

- 47 % sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (60 % en 2018) ;
- 38 % sur le résultat consolidé avant impôts (86 % en 2018) ;
- 200 % sur le cash-flow libre consolidé (22 % en 2018) ; et
- 67 % sur la progression des contrats récurrents (143 % en 2018).

Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de Daniel Harari est de 62 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (72 % en 2018).

Synthèse des rémunérations du Président-Directeur général au titre de 2019

Conformément aux recommandations issues de l'article 26 du Code AFEP-MEDEF, le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables à objectifs annuels atteints (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales) et celles effectivement dues au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

Tableau récapitulatif des rémunérations fixe et variable annuelles du Président-Directeur général

(en euros)	2019			2018		
	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle / Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle / Rémunération à objectifs annuels atteints
Daniel Harari, Président-Directeur général						
Rémunération fixe	390 000	390 000	100 %	390 000	390 000	100 %
Rémunération variable	390 000	240 172	62 %	390 000	282 420	72 %
Total	780 000	630 172	81 %	780 000	672 420	86 %

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales), ainsi que les avantages en nature et la rémunération perçue en sa qualité d'Administrateur dus au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, et ceux effectivement versées dans l'année :

Tableau de synthèse des rémunérations du Président-Directeur général

(en euros)	2019		2018	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année
Daniel Harari, Président-Directeur général				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	390 000	390 000	390 000	449 737
Rémunération variable ⁽²⁾	240 172	282 420	282 420	426 073
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000	40 000	40 000	40 000
Avantage en nature ⁽³⁾	12 201	12 201	11 971	11 971
Total	682 373	724 621	724 391	927 781

(1) Pour rappel, à la suite de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et de la nomination de Monsieur Daniel Harari en tant que Président-Directeur général le 27 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé de fixer la rémunération totale du Président-Directeur général à 780 000 € à objectifs annuels atteints (la partie fixe représentant 50 % de ce total, soit 390 000 €), pour la période allant du 27 juillet au 31 décembre 2017, puis pour les années 2018 et 2019. L'écart constaté entre le montant de la rémunération fixe dû (390 000 €) et versé (449 737 €) correspond à la rémunération fixe au titre de la période du 27 juillet 2017 au 31 décembre 2017, versée en 2018, postérieurement à son approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 27 avril 2018.

(2) La rémunération variable au titre de l'exercice 2018 a été versée en 2019 ; celle au titre de l'exercice 2019 le sera en 2020 sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020. L'écart entre le pourcentage de la rémunération variable obtenu au titre de l'exercice 2018 (72 %), versé en 2019, et celui au titre de l'exercice 2019 (62 %) explique l'écart entre le montant de la rémunération variable dû au titre de l'exercice 2019 et celui versé en 2019.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, au titre de l'exercice 2019, soumis au vote des actionnaires

Elément de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	390 000 €	<p>Le Conseil d'administration du 27 juillet 2017 a, sur proposition du Comité des rémunérations, décidé de fixer à 390 000 € la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour le restant de l'exercice 2017 à compter de cette décision, et les exercices 2018 et 2019.</p> <p>Monsieur Daniel Harari a ainsi perçu une rémunération de 390 000 € brut au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019.</p>
Rémunération variable annuelle	240 172 €	<p>Le Conseil d'administration du 27 juillet 2017 a, sur proposition du Comité des rémunérations, décidé de fixer à 390 000 € - à objectifs atteints - la rémunération variable annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour le restant de l'exercice 2017 à compter de cette décision, et les exercices 2018 et 2019.</p> <p>Les Conseils d'administration du 9 février 2017, du 27 juillet 2017 et du 26 février 2019 ont approuvé, pour 2017 et jusqu'en 2019, les quatre critères de performance déterminant la rémunération variable de Monsieur Daniel Harari, ainsi que leur poids respectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (50%) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (30%) ; (iii) le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (10%) ; et (iv) la progression des contrats récurrents (10%). <p>Lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des rémunérations, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 47% sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale; (ii) 38% sur le résultat consolidé avant impôts; (iii) 200% sur le cash-flow libre consolidé; et (iv) 67% sur la progression des contrats récurrents. <p>Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de Daniel Harari est de 62% du montant fixé à objectifs annuels atteints et sa rémunération variable attribuable au titre de l'exercice 2019 s'élève ainsi à 240 172 €.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun mécanisme d'options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme.

Elément de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000€	Conformément aux règles de répartition des rémunérations attribuables aux Administrateurs, telles que fixées lors de la réunion du Conseil d'administration du 11 février 2016, le Conseil d'administration du 11 février 2020 a décidé d'allouer à Monsieur Daniel Harari un montant de 40 000€ au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.
Valorisation des avantages de toute nature	12 201€	Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, qui s'élève à 12 201€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.
Indemnité de départ	N/A	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de Monsieur Daniel Harari.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence au bénéfice de Monsieur Daniel Harari.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

2.2 Approbations *ex ante* et *ex post* des actionnaires sur la rémunération du Président-Directeur général

En application de l'ordonnance n°2019-1934 du 27 novembre 2019, les articles L.225-37-2 et L.225-100 du Code de commerce requièrent respectivement :

- (i) un vote *ex ante* annuel contraignant de l'assemblée générale des actionnaires sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice à venir ; ainsi que
- (ii) deux votes *ex post* annuels contraignants :
 - (a) le premier sur les informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux au titre l'exercice clos telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, conformément à l'article L.225-37-3 I du Code de commerce et (b) le second sur les composantes fixes et variables et exceptionnelles de la rémunération du Président-Directeur général ainsi que les avantages de toute nature versés ou attribués titre l'exercice clos.

Sont concernés par ces dispositions en qualité de mandataires sociaux de la Société : le Président-Directeur général, Monsieur Daniel Harari, ainsi que les Administrateurs de la Société, Monsieur Bernard Jourdan, Madame Anne Binder, Monsieur Ross McInnes et Madame Nathalie Rossiensky. En cas d'échec du vote *ex ante*, les principes et critères précédemment approuvés par l'Assemblée générale devront continuer à s'appliquer. En l'absence de principes et critères précédemment approuvés, la rémunération est déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la Société. En cas d'échec du vote *ex post* sur les informations présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatives à la rémunération des mandataires sociaux conformément à l'article L.225-37-3 du Code de commerce, le Conseil d'administration devra soumettre une politique de rémunération révisée à la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des Administrateurs sera suspendu jusqu'au vote de cette prochaine Assemblée générale. En cas de vote négatif sur le projet révisé de politique de rémunération, la rémunération ne pourra être versée.

En cas d'échec du vote *ex post* portant sur la rémunération versée ou attribuée au Président-Directeur général, les éléments de rémunérations variables ou exceptionnels ne pourront pas lui être versés.

En application des dispositions des articles L.225-37-2, L.225-37-3, I et L.225-100 du Code de commerce :

- la politique de rémunération portant sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 de Monsieur Daniel Harari, en qualité de Président-Directeur général, et de Monsieur Bernard Jourdan, Madame Anne Binder, Monsieur Ross McInnes et Madame Nathalie Rossiensky, en qualité d'Administrateurs doivent faire l'objet d'un vote *ex ante* lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- les informations mentionnées à l'article L.225-37-3, I portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature, en distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels, versés ou attribués à raison du mandat des mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, et mentionnant notamment la proportion de rémunération fixe et variable et les engagements pris par la Société en raison de la prise ou de la cession des fonctions des mandataires sociaux, incluant les engagements de retraite, doivent faire l'objet d'un vote *ex ante* lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- le montant de la rémunération fixe versée et le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Daniel Harari, en qualité de Président-Directeur général, et conformément aux principes et critères de rémunération approuvés par l'Assemblée générale ordinaire du 30 avril 2019, doivent faire l'objet d'un vote *ex post* par les actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le vote *ex ante* relatif à la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020, le vote *ex post* relatif aux informations mentionnées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise conformément à l'article L.225-37-3 et le vote *ex post* relatif au montant de la rémunération fixe versée et au montant de la rémunération variable attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 font l'objet, respectivement, des neuvième, cinquième et sixième résolutions à l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020 et sont reproduites ci-dessous.

« Neuvième résolution : Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020, conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société, y compris celle des Administrateurs, proposée au titre de l'exercice 2020, telle que figurant à la section 2.1.1 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

« Cinquième résolution : Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, conformément à l'article L.225-37-3, I du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L.225-100 du Code des commerce approuve les informations mentionnées à l'article L.225-37-3, I du Code de commerce, relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, telles que figurant aux sections 2.1.2 et 2.1.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

« Sixième résolution : Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L.225-100 du Code de commerce et consulté en application de cette disposition, approuve les composantes fixes et variables de la rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de la Société, ainsi que les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels que figurant à la section 2.1.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

3 INTERDICTION D'INTERVENTION À L'ACHAT OU À LA VENTE D'ACTIONS APPLICABLE À CERTAINS MANAGERS DU GROUPE

Le Conseil d'administration du 30 octobre 2019 a décidé, en application des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, d'interdire aux personnes qualifiées par la Société d'initiés permanents ou occasionnels, dont des membres de l'équipe dirigeante et de la direction du Groupe, d'intervenir à l'achat comme à la vente d'actions de la Société (y compris dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions) pendant la période commençant quinze jours calendaires avant la fin de chaque trimestre civil et expirant deux jours de Bourse après la réunion du Conseil d'administration arrêtant les comptes trimestriels ou annuels du Groupe. Ces restrictions sont donc plus exigeantes que l'obligation d'abstention pendant les périodes d'arrêt prévue par la règlementation et le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « **Règlement MAR** ») complété par le Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée de l'AMF n° 2016-08 du 26 octobre 2016.

L'exercice d'options de souscription d'actions pendant les périodes d'arrêt, quand bien même le bénéficiaire conserverait les actions en résultant jusqu'à leur expiration, est interdite.

Cependant, conformément à l'article 19.12 du Règlement MAR, la Société peut autoriser une personne exerçant des responsabilités dirigeantes à procéder à de telles opérations :

- soit au cas par cas en raison de l'existence de circonstances exceptionnelles, telles que de graves difficultés financières, nécessitant la vente immédiate d'actions ;
- soit en raison des spécificités de l'opération concernée dans le cas de transactions réalisées dans le cadre de, ou ayant trait à, un système d'actionnariat ou de plan d'épargne du personnel, l'accomplissement de formalités ou l'exercice de droits attachés aux actions, ou de transactions n'impliquant pas de changement dans la détention de la valeur concernée.

Conformément à l'article 18 du Règlement MAR, le Conseil d'administration :

- établit, dans un format électronique, une liste d'initiés ;
- met cette liste d'initiés à jour rapidement (y compris la date et l'heure de la mise à jour) dans les circonstances suivantes :
 - En cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'initiés ;
 - Lorsqu'une nouvelle personne a accès aux informations privilégiées et doit, par conséquent, être ajoutée à la liste d'initiés ; et
 - Lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux informations privilégiées ;
- communique cette liste à l'AMF, dès que possible à la demande de celle-ci et par voie électronique ;
- conserve la liste d'initiés et les versions précédentes pendant une période d'au moins cinq ans après son établissement ou sa mise à jour ; et
- prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que les personnes figurant sur cette liste reconnaissent par écrit les obligations légales et réglementaires correspondantes et aient connaissance des sanctions applicables aux opérations d'initiés et, à la divulgation illicite d'informations privilégiées.

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que, outre chacun de ses membres, les membres du Comité exécutif « *exercent des responsabilités dirigeantes* » au sens du Règlement MAR, ont « *le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie* » et « *un accès régulier à des informations privilégiées* » au sens de l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier, et ont l'obligation de communiquer à l'AMF, dans le délai fixé, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la société. Alexandra Boisson, Directrice juridique de la Société, a été désignée *compliance officer* pour toutes les questions liées aux dispositions du Règlement général de l'AMF relatives à l'établissement de listes d'initiés. Elle a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) sur le traitement de l'information privilégiée par les émetteurs et d'arrêter le guide des procédures propres à la Société, d'établir et de tenir à jour les listes d'initiés permanents et occasionnels et de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un mémorandum précisant ces procédures.

La liste d'initiés permanents est examinée par le Conseil d'administration au minimum une fois par an.

4 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET COURANTES

Aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. En application de l'article L.225-39 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 25 février 2020 a examiné les conventions courantes conclues à des conditions normales qui ont été mises en place ou dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2019. Après avoir évalué les conditions de chacune de ces conventions, le Conseil d'administration a constaté que (i) à ce jour, il n'existe pas de conventions courantes autres que celles conclues entre la Société et ses filiales consolidées à 100 %, et (ii) toutes les conventions existantes entre la Société et ses filiales revêtent un caractère courant au regard de l'objet social des sociétés concernées, et sont conclues à des conditions normales. Une charte écrite visant à rappeler la réglementation applicable aux conventions réglementées et courantes, et qui formalise la procédure de leur mise en place et revue annuelle chez Lectra est en cours de rédaction. Elle sera présentée au Conseil d'administration, pour approbation, au cours du premier semestre 2020.

5 AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES

L'ensemble des autorisations et délégations financières en cours de validité qui ont été accordées par l'Assemblée générale du 27 avril 2018 au Conseil d'administration de Lectra et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au 31 décembre 2019 figurent dans le tableau de synthèse ci-après.

Tableau récapitulatif des autorisations et délégations financières en cours de validité et leur utilisation

Nature de l'autorisation	Date de l'Assemblée (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum	Utilisations
Autorisation d'attribuer des options de souscription d'actions⁽¹⁾	Assemblée générale du 27 avril 2018 (résolution n° 14)	38 mois (26 juin 2021)	Nombre d'options maximal : 2 000 000 Montant autorisé de l'augmentation du capital : 2 000 000 €	Utilisation au 31/12/2019 : 594 647 Options restantes au 31/12/2019 : 1 405 353
Autorisation d'annulation des actions propres conformément à l'article L.225-209 du Code de commerce	Assemblée générale du 27 avril 2018 (résolution n° 17)	24 mois (26 avril 2020)	Dans la limite de 10% du capital social, par période de 24 mois	Néant

(1) L'Assemblée générale du 27 avril 2018 a autorisé l'émission d'un maximum de 2 000 000 d'actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Le montant maximal et les utilisations au 31 décembre 2019 sont indiqués en valeur nominale des actions.

6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

6.1 Modalités de participation aux assemblées générales

Le droit d'assister aux assemblées générales, de voter par correspondance ou de s'y faire représenter est subordonné :

- pour les propriétaires d'actions nominatives : à l'enregistrement comptable des titres en leur nom ou au nom de l'intermédiaire habilité dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société Générale en sa qualité de teneur de compte, mandataire de la Société, au deuxième jour ouvré précédent la date fixée pour cette assemblée, à zéro heure, heure de Paris ;
- pour les propriétaires d'actions au porteur : à la réception par la Société Générale, Service Assemblées, d'une attestation de participation constatant l'enregistrement comptable des actions dans les comptes-titres au porteur au deuxième jour ouvré précédent la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris,

délivrée et transmise à la Société Générale par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, entreprise d'investissement).

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette assemblée peuvent voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au président de l'assemblée, à leur conjoint, à un autre actionnaire ou à toute autre personne de leur choix, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L.225-106 du Code de commerce.

Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'assemblée. Cependant, si le dénouement de la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédent la date fixée pour cette assemblée, à zéro heure, heure de Paris, l'intermédiaire financier teneur du compte-titres notifiera la cession à la Société Générale et lui transmettra les informations nécessaires. La Société invalidera, ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation.

En revanche, si le dénouement de la cession intervient après le deuxième jour ouvré précédent la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris, la cession ne sera pas notifiée par l'intermédiaire financier teneur du compte-titres, ni prise en considération par la Société pour les besoins de la participation à l'assemblée générale.

Les propriétaires d'actions nominatives et les propriétaires d'actions au porteur qui ne peuvent assister personnellement à cette réunion peuvent voter par correspondance ou par procuration en demandant un formulaire à la Société Générale six jours au moins avant la date de l'assemblée.

Les formulaires de vote par correspondance ou par procuration, ainsi que l'ensemble des documents et informations relatifs aux assemblées, sont disponibles sur le site Internet de la Société (www.lectra.com) au moins vingt et un jours avant ces assemblées. Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la Société.

Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration expédiés par la poste doivent être reçus par la Société Générale au plus tard la veille de l'assemblée.

Les questions écrites à l'assemblée peuvent être adressées à la Société à son siège social :

16-18, rue Chalgrin, 75016 – Paris, ou sous forme électronique à l'adresse suivante : relations.investisseurs@lectra.com au plus tard le quatrième jour ouvré précédent la date de l'assemblée ; elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte d'actionnaire. Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par les articles L.225-105 alinéa 2 et R.225-71 alinéa 2 du Code de commerce doivent avoir adressé, le cas échéant, leur demande d'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'assemblée vingt-cinq jours au moins avant la date de l'assemblée. Conformément au dernier alinéa de l'article R.225-79 du Code de commerce, la notification de

la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire et garantissant son lien avec la notification, à l'adresse électronique relations.investisseurs@lectra.com.

Les précisions pratiques correspondantes sont communiquées dans la convocation des actionnaires.

6.2 Droit de vote : une action égale une voix

Le Conseil d'administration a jugé utile de convoquer une assemblée générale extraordinaire le 26 septembre 2014 pour se prononcer sur des mises à jour et simplifications des Statuts de la Société, notamment sur le maintien du principe « une action égale une voix » à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle dite loi Florange. Cette loi a renversé le principe en place jusqu'alors en disposant que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire sera désormais de droit dans les sociétés cotées, sauf disposition contraire des statuts adoptée après promulgation de la loi.

Suivant les recommandations du Conseil d'administration, l'Assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014 a maintenu à une quasi-unanimité (99 %) le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à cette nouvelle loi et modifié en conséquence les Statuts de la Société.

De ce fait, au 31 décembre 2019, seules 234 129 actions (soit 0,7 % du capital) inscrites sous la forme nominative avant le 15 mai 2001, date à laquelle la Société avait supprimé le droit de vote double qui existait auparavant, pour les actions acquises ou dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée après cette date, bénéficiaient d'un droit de vote double.

7 PUBLICATION DES INFORMATIONS SUR LES ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'article L.225-37-5 du Code de commerce rend obligatoire pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé de faire état et d'expliquer, le cas échéant, les éléments suivants, s'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :

- la structure du capital de la société ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce ;
- les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L.233-7 et L.233-12 du Code de commerce ;
- la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ;
- les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;
- les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;

- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;
- les pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;
- les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts ; et
- les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun de ces éléments qui, en l'état, soit susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange visant les actions de la Société.

Le Conseil d'administration
Le 25 février 2020

Comptes consolidés du Groupe

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF

Au 31 décembre

(en milliers d'euros)		2019 ⁽¹⁾	2018
Écarts d'acquisition	note 6	47 380	39 473
Autres immobilisations incorporelles	note 7	4 008	3 688
Droits d'utilisation locatifs	note 9	18 697	-
Immobilisations corporelles	note 8	26 963	26 347
Autres actifs non courants	note 10	17 242	14 425
Impôts différés	note 12	8 589	9 194
Total actifs non courants		122 879	93 127
Stocks	note 13	30 919	34 326
Clients et comptes rattachés	note 14	56 933	58 564
Autres actifs courants	note 15	12 217	15 447
Trésorerie et équivalents de trésorerie	note 21	120 558	102 223
Total actifs courants		220 627	210 560
Total actifs		343 506	303 687

PASSIF

(en milliers d'euros)		2019 ⁽¹⁾	2018
Capital social	note 16	32 099	31 847
Primes d'émission et de fusion	note 16	15 802	13 843
Actions détenues en propre	note 16	(698)	(560)
Écarts de conversion	note 17	(9 481)	(9 554)
Réserves et résultats consolidés		145 141	134 802
Participations ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾		159	-
Total capitaux propres		183 022	170 377
Engagements de retraite	note 18	11 107	9 823
Obligations locatives à long terme	note 19	13 407	-
Engagement d'achat de titres minoritaires ⁽²⁾	note 20	4 333	-
Emprunts et dettes financières à long terme	note 21	-	-
Total passifs non courants		28 847	9 823
Fournisseurs et autres passifs courants	note 22	58 896	59 664
Produits constatés d'avance	note 23	58 459	56 225
Dette d'impôt exigible	note 12	3 436	3 488
Obligations locatives à court terme	note 19	5 675	-
Engagement d'achat de titres minoritaires ⁽²⁾	note 20	2 167	-
Emprunts et dettes financières à court terme	note 21	-	-
Provisions	note 24	3 004	4 110
Total passifs courants		131 637	123 487
Total passifs et capitaux propres		343 506	303 687

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

(2) Ces montants font suite à la prise de contrôle de la société Retviews. La note 2.29 ci-après détaille les impacts de cette acquisition sur les états financiers du Groupe.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat consolidé

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en milliers d'euros)

		2019 ⁽¹⁾	2018
Chiffre d'affaires	note 27	280 023	282 558
Coût des ventes	note 28	(74 808)	(79 014)
Marge brute	note 28	205 214	203 544
Frais de recherche et développement	note 29	(22 019)	(21 497)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 30	(142 306)	(141 798)
Résultat opérationnel		40 889	40 249
Produits financiers	note 33	461	231
Charges financières	note 33	(556)	(443)
Résultat de change	note 34	(719)	(1 120)
Résultat avant impôts		40 075	38 917
Impôts sur le résultat	note 12	(10 751)	(10 177)
Résultat net		29 324	28 740
dont Résultat net part du Groupe		29 305	28 740
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		19	-
(en euros)			
Résultat net part du Groupe par action :	note 35		
- de base		0,92	0,91
- dilué		0,90	0,89
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
- résultat de base		31 977 237	31 697 500
- résultat dilué		32 395 083	32 333 069

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE ⁽¹⁾

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en milliers d'euros)

		2019 ⁽²⁾	2018
Résultat net part du groupe		29 305	28 740
Écarts de conversion	note 17	6	288
Effet d'impôts		67	30
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		73	318
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	note 18	(700)	156
Effet d'impôts		215	(54)
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		(485)	102
Total autres éléments du résultat global		(412)	420
Résultat global part du Groupe		28 893	29 159

(1) Le Groupe a jugé non significative l'information sur le résultat global des participations ne donnant pas le contrôle (uniquement 30% de titres minoritaires Retviews) et présente donc uniquement le résultat global part du Groupe.

(2) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie

consolidés

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en milliers d'euros)

	2019 ⁽¹⁾	2018
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net	29 324	28 740
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations ⁽¹⁾	12 690	8 380
Éléments non monétaires du résultat	note 38 367	343
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	81	(13)
Variation des impôts différés	note 12 1 033	61
Capacité d'autofinancement d'exploitation	43 496	37 511
Variation des stocks et en-cours	2 419	(4 918)
Variation des créances clients et comptes rattachés	3 605	(82)
Variation des autres actifs et passifs courants	4 607	1 319
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 39 10 631	(3 681)
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	note 10 (5 167)	(5 047)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	48 961	28 783
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 7 (1 809)	(1 736)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 8 (4 638)	(5 809)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	16	22
Coût d'acquisition des sociétés achetées	note 2 (7 629)	(7 102)
Acquisitions d'immobilisations financières	note 10 (6 082)	(5 180)
Cessions d'immobilisations financières	note 10 5 901	5 551
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(14 241)	(14 254)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentations de capital en numéraire	note 16 2 211	1 849
Versement de dividendes	note 4 (12 782)	(12 022)
Achats par la société de ses propres actions	note 16 (5 639)	(5 445)
Ventes par la société de ses propres actions	note 16 5 660	5 110
Remboursement des dettes locatives ⁽¹⁾	(6 162)	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(16 711)	(10 508)
Variation de la trésorerie	18 009	4 021
Trésorerie à l'ouverture	note 21 102 223	98 134
Variation de la trésorerie	18 009	4 021
Incidence des variations de cours de change	326	68
Trésorerie à la clôture	note 21 120 558	102 223
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	48 961	28 783
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(14 241)	(14 254)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées	7 629	7 102
- Remboursement des dettes locatives ⁽¹⁾	(6 162)	-
Cash-flow libre	note 41 36 187	21 631
Impôts (payés) / remboursés, nets	(4 208)	(6 391)
Intérêts payés sur dettes locatives	(163)	-
Intérêts payés	-	-

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe. Les principaux agrégats impactés dans le tableau des flux de trésorerie sont les dotations aux amortissements et le remboursement des dettes locatives.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Variation des capitaux propres

consolidés

		Capital social			Primes d'émission et de fusion			Réserves		Capitaux propres	Participations	Total capitaux propres
(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	Notes	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social	Actions propres	Écarts de conversion	et résultats consolidés		ne donnant part du Groupe	pas le contrôle ⁽¹⁾		
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2018		31 571 096	1,00	31 571	12 270	(298)	(9 872)	117 538	151 209			151 209
Résultat net								28 740	28 740			28 740
Autres éléments du résultat global							318	102	420			420
Résultat global							318	28 842	29 159			29 159
Exercices d'options de souscription d'actions	16	275 661	1,00	276	1 573					1 849		1 849
Valorisation des options de souscription d'actions	16							493	493			493
Vente (achat) par la société de ses propres actions	16					(262)				(262)		(262)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	16						(49)	(49)			(49)	
Dividendes	4						(12 022)	(12 022)			(12 022)	
Capitaux propres au 31 décembre 2018		31 846 757	1,00	31 847	13 843	(560)	(9 554)	134 802	170 377			170 377
Résultat net							29 305	29 305	19		29 324	
Autres éléments du résultat global						73	(485)	420			(412)	
Résultat global						73	28 820	28 893	19		28 912	
Exercices d'options de souscription d'actions	16	252 343	1,00	252	1 959				2 211			2 211
Valorisation des options de souscription d'actions	16						693	693			693	
Vente (achat) par la société de ses propres actions	16					(138)			(138)		(138)	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	16						106	106			106	
Intégration de la société Retviews et engagement d'achat de titres minoritaires ⁽¹⁾	20						(6 500)	(6 500)	140		(6 360)	
Dividendes	4						(12 782)	(12 782)			(12 782)	
Capitaux propres au 31 décembre 2019⁽²⁾		32 099 100	1,00	32 099	15 802	(698)	(9 481)	145 141	182 863	159		183 022

(1) Ces montants font suite à la prise de contrôle sur la société Retviews. La note 2.29 ci-après détaille les impacts de cette acquisition sur les états financiers du Groupe.

(2) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Annexe aux comptes consolidés

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, ci-après nommé le Groupe, désigne la société Lectra, ci-après nommée la société, et ses filiales. Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 25 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2020.

NOTE 1 ACTIVITÉ DU GROUPE

Entreprise française de haute technologie, Lectra a tissé dans plus de 100 pays des relations privilégiées et de long terme avec ses clients, qui ont en commun la recherche de l'excellence opérationnelle et l'utilisation de matières souples – tissus et cuir, mais aussi textiles techniques et matériaux composites – dans la fabrication de leurs produits (vêtements, chaussures et bagages, sièges et intérieurs de voiture, airbags, meubles rembourrés...).

Pour accroître la compétitivité de ses clients, Lectra façonne des technologies premium spécifiques à leurs marchés – principalement la mode, l'automobile et l'ameublement. Ses solutions, qui combinent logiciels, équipements de découpe automatique et services associés, permettent notamment d'automatiser et d'optimiser la création, le développement des produits et leur production, et de digitaliser les processus. L'offre de Lectra accompagne ses clients dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques : améliorer la productivité, réduire les coûts, diminuer le *time-to-market*, relever les défis de la mondialisation, accroître la qualité des produits, augmenter la capacité de production, développer des marques. S'y ajoutent désormais des enjeux propres à l'entrée dans l'Industrie 4.0, tels que sécuriser les échanges numériques d'informations tout au long d'une chaîne d'approvisionnement étendue, et rendre l'usine plus agile.

Fondée en 1973, Lectra est depuis 1987 cotée sur Euronext-Paris.

Modèle économique

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers :

- une répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et un très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre le chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents et le chiffre d'affaires récurrent ;
- la génération d'un cash-flow libre annuel important.

Implantation mondiale

Lectra, dont le siège est en France, s'est doté depuis le milieu des années 1980 d'une implantation d'envergure mondiale. Le Groupe accompagne ses clients au travers de son réseau de 34 filiales commerciales et de services, unique au regard de ses concurrents, ce qui lui permet de réaliser en direct plus de 90 % de son chiffre d'affaires.

Lectra dispose également d'un *International Advanced Technology & Conference Center* à Bordeaux-Cestas (France), où elle reçoit des clients du monde entier, et de cinq *Call centers* internationaux, basés à Bordeaux-Cestas, Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis) et Shanghai (Chine).

Clients

Les clients de Lectra sont aussi bien de grands groupes nationaux ou internationaux que des entreprises de taille moyenne. Il s'agit, pour l'essentiel, de marques, fabricants et distributeurs de mode et d'habillement, d'équipementiers et sous-traitants automobiles, de marques et fabricants de meubles.

Produits et services

Lectra commercialise des solutions technologiques intégrant logiciels, équipements de découpe automatique et services associés. L'offre de Lectra a pour particularité d'incorporer l'expertise métier et les meilleures pratiques industrielles de chaque segment de marché. Ses logiciels et équipements, y compris leur partie électronique, sont conçus et développés par la société.

Les machines sont assemblées à partir de sous-ensembles fournis par un réseau de sous-traitants, et testées sur son site industriel de Bordeaux-Cestas. Les découpeurs mis sur le marché depuis 2007 comportent des centaines de capteurs les connectant aux *Call centers* de Lectra afin de permettre la maintenance préventive et prédictive.

Les services comprennent la maintenance technique, le support, la formation, et le conseil.

En outre, le Groupe commercialise des consommables et pièces pour ses découpeurs.

Collaborateurs

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 1 800 collaborateurs dans le monde. Cette présence internationale permet à l'entreprise d'offrir à tous ses clients une forte proximité géographique.

NOTE 2 BASE DE PRÉSENTATION, PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

NOTE 2.1 NORMES ET INTERPRÉTATIONS EN VIGUEUR

Les états financiers ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standards Board* et telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting_fr Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des états financiers annuels 2018, à l'exception de la norme et de l'interprétation présentées ci-dessous. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 25 février 2020, et ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019.

Après analyse, l'application d'IFRIC 23 (*Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat*) au 1^{er} janvier 2019 n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe. IFRIC 23 n'impacte pas les modalités d'évaluation des incertitudes fiscales appliquées par le Groupe jusqu'à présent. En revanche, les risques fiscaux relatifs à l'impôt sur le résultat, précédemment classés dans la rubrique des provisions, sont désormais présentés dans la rubrique « dette d'impôt exigible ». Le Groupe a choisi d'appliquer cette interprétation de manière partiellement rétrospective.

Le Groupe n'est pas impacté par les autres modifications de normes, amendements et interprétations.

Application d'IFRS 16 – Contrats de location

Le Groupe applique, depuis le 1^{er} janvier 2019, la norme IFRS 16 – *Contrats de location*.

Le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des pays où il opère, à l'exception notable du site de Bordeaux-Cestas, dont il est propriétaire. Par ailleurs, les contrats de location dans le champ d'application d'IFRS 16 concernent également des véhicules et des équipements informatiques.

Jusqu'alors chaque contrat de location était qualifié soit de location-financement, soit de location simple avec un traitement comptable propre à chaque catégorie. En application d'IFRS 16, tous les contrats de location sont désormais reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des loyers futurs. Le Groupe a retenu les exemptions prévues par la norme pour les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur (seuil défini à 5 000 dollars américains).

La durée de location est définie contrat par contrat et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes couvertes par les options de renouvellement qui sont raisonnablement certaines d'être exercées et par les options de résiliation, à la main du preneur uniquement, qui seront raisonnablement certaines de ne pas être exercées.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe correspondent aux taux qui s'appliqueraient aux sociétés du Groupe si elles devaient emprunter (taux marginal d'emprunt). Ils sont déterminés sur la base de taux sans risque par devise et par maturité, auxquels un spread de crédit a été ajouté. Pour les deux principales devises utilisées par le Groupe, les taux d'endettement marginaux moyens pondérés au 1^{er} janvier 2019 ressortent à 0,30% pour l'euro et 3,03% pour le dollar américain.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition rétrospective simplifiée qui consiste à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme en considérant que l'actif au titre du droit d'utilisation est égal au montant des dettes de loyers, ajusté du montant des loyers payés d'avance et des avantages reçus des bailleurs. Par ailleurs, les mesures de simplification suivantes ont été appliquées à la transition :

- Les contrats avec une durée résiduelle inférieure à 12 mois à compter du 1^{er} janvier 2019 ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette locative ;
- Un taux d'actualisation unique est utilisé pour un portefeuille de contrats homogène. Les taux d'actualisation appliqués sont basés sur des taux marginaux d'emprunt par société et par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Par ailleurs, les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant les durées résiduelles des contrats.

Les principaux impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture sont les suivants :

- La comptabilisation des droits d'utilisation et des obligations locatives, pour un montant de 19 201 milliers d'euros ;
- Le reclassement des loyers payés d'avance en augmentation des droits d'utilisation pour un montant de 119 milliers d'euros ;
- L'annulation de loyers différés correspondant à des franchises de loyer passées, en contrepartie d'une diminution des droits d'utilisation pour 471 milliers d'euros.

L'impact de l'application de la norme est négligeable sur le compte de résultat. Afin de maintenir la comparabilité du cash-flow libre avec les périodes précédentes, ce dernier a été retraité du montant de remboursement des dettes locatives.

Les tableaux suivants résument les impacts de l'adoption de la norme IFRS 16 sur l'état de situation financière consolidée au 1^{er} janvier 2019 pour chacun des postes concernés et sur le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2019 :

ACTIF

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2019	Reconnaissance des actifs et passifs locatifs	Reclassement des loyers payés d'avance et différés	Impact total IFRS 16	31 décembre 2018
Écarts d'acquisition	39 473	-	-	-	39 473
Autres immobilisations incorporelles	3 688	-	-	-	3 688
Droits d'utilisation locatifs	18 848	19 201	(352)	18 848	-
Immobilisations corporelles	26 347	-	-	-	26 347
Autres actifs non courants	14 425	-	-	-	14 425
Impôts différés	9 194	-	-	-	9 194
Total actifs non courants	111 975	19 201	(352)	18 848	93 127
Stocks	34 326		-	-	34 326
Clients et comptes rattachés	58 564	-	-	-	58 564
Autres actifs courants	14 997	-	(450)	(450)	15 447
Trésorerie et équivalents de trésorerie	102 223	-	-	-	102 223
Total actifs courants	210 110	-	(450)	(450)	210 560
Total actifs	322 085	19 201	(802)	18 398	303 687

PASSIF

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2019	Reconnaissance des actifs et passifs locatifs	Reclassement des loyers payés d'avance et différés	Impact total IFRS 16	31 décembre
					2018
Capital social	31 847	-	-	-	31 847
Primes d'émission et de fusion	13 843	-	-	-	13 843
Actions détenues en propre	(560)	-	-	-	(560)
Écarts de conversion	(9 554)	-	-	-	(9 554)
Réserves et résultats consolidés	134 802	-	-	-	134 802
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Total capitaux propres	170 377	-	-	-	170 377
Engagements de retraite	9 823	-	-	-	9 823
Obligations locatives à long terme	14 065	14 065	-	14 065	-
Engagement d'achat de titres minoritaires	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières à long terme	-	-	-	-	-
Total passifs non courants	23 888	14 065	-	14 065	9 823
Fournisseurs et autres passifs courants	59 066	-	(598)	(598)	59 664
Produits constatés d'avance	56 021	-	(204)	(204)	56 225
Dette d'impôt exigible	3 488	-	-	-	3 488
Obligations locatives à court terme	5 136	5 136	-	5 136	-
Engagement d'achat de titres minoritaires	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	-	-	-	-	-
Provisions	4 110	-	-	-	4 110
Total passifs courants	127 821	5 136	(802)	4 334	123 487
Total passifs et capitaux propres	322 086	19 201	(802)	18 398	303 687

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	2019 (avec IFRS 16)	Impact IFRS 16	2019 (hors IFRS 16)
Chiffre d'affaires	280 023	-	280 023
Coût des ventes	(74 808)	-	(74 808)
Marge brute	205 214	-	205 214
Frais de recherche et développement	(22 019)	-	(22 019)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(142 306)	72	(142 378)
Résultat opérationnel	40 889	72	40 818
Produits financiers	461	-	461
Charges financières	(556)	(184)	(372)
Résultat de change	(719)	5	(724)
Résultat avant impôts	40 075	(107)	40 183
Impôts sur le résultat	(10 751)	28	(10 779)
Résultat net	29 324	(79)	29 404
dont Résultat net part du Groupe	29 305	(79)	29 385
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	19	-	19
<hr/>			
(en euros)			
Résultat net part du Groupe par action :			
- de base	0,92		0,92
- dilué	0,90		0,91
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
- résultat de base	31 977 237		31 977 237
- résultat dilué	32 395 083		32 395 083

NOTE 2.2 BASE DE PRÉPARATION

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs listés ci-dessous :

- Les équivalents de trésorerie, enregistrés à la juste valeur par le biais du résultat net ;
- Les prêts et créances, ainsi que les emprunts et dettes financières, dettes fournisseurs et autres passifs financiers courants, enregistrés au coût amorti ;
- Les instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ou des autres éléments du résultat global. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change (cf. note 3 « Politique de couverture des risques »).

Les actifs liés au cycle d'exploitation normal du Groupe, les actifs détenus dans la perspective d'une cession dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice ainsi que la trésorerie disponible et les équivalents de trésorerie constituent des actifs courants. Tous les autres actifs sont non courants. Les dettes échues au cours du cycle d'exploitation normal du Groupe ou dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice constituent des dettes courantes.

NOTE 2.3 ÉCARTS D'ACQUISITION

Les écarts d'acquisition ne concernent que les participations donnant le contrôle de l'entreprise acquise. Les autres participations sont soit mises en équivalence, dans le cas des participations conférant une influence notable, soit classées en actifs financiers non courants.

L'écart d'acquisition est évalué à la date d'acquisition comme la différence entre (i) le total de la juste valeur de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé pour les participations de tiers ne leur donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise, et (ii) le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Les écarts d'acquisition enregistrés en devises étrangères sont convertis aux cours de clôture de l'exercice.

Chaque écart d'acquisition est affecté à une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie (UGT) définie comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales

générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des autres actifs.

En tenant compte des perspectives d'activité, les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation par UGT à la clôture de chaque exercice, ou en cours d'exercice en cas d'indice de perte de valeur.

NOTE 2.4 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

Logiciels de gestion

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Les logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, le Groupe active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

Brevets et marques

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif. Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par le Groupe ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

Les droits détenus par le Groupe, notamment dans le domaine des logiciels propres à son activité de concepteur et d'éditeur de logiciels, font l'objet de concessions de droits d'utilisation à ses clients, dans le cadre de son activité commerciale.

Le Groupe n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

Autres

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur deux à cinq ans.

NOTE 2.5 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément. Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs. À chaque clôture, la durée d'utilité des actifs est revue, et le cas échéant, ajustée. Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Aucun frais financier n'est incorporé dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles. Le montant des subventions d'investissements est déduit de la valeur des immobilisations corporelles.

L'amortissement est calculé sur ce montant net.

Les pertes ou les profits sur cessions d'actifs sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Frais commerciaux, généraux et administratifs ».

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;

- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

NOTE 2.6 CONTRATS DE LOCATION

En application d'IFRS 16 – *Contrats de location*, tous les contrats de location éligibles du fait des critères de la norme, sont désormais reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des loyers futurs.

Évaluation des droits d'utilisation locatifs

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend le montant initial de la dette de loyer auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les loyers payés d'avance au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur.

Le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée du contrat de location retenue pour évaluer l'engagement locatif et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes couvertes par les options de renouvellement qui sont raisonnablement certaines d'être exercées, et par les options de résiliation qui seront raisonnablement certaines de ne pas être exercées.

Évaluation des obligations locatives

À la prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers futurs sur la durée du contrat.

Le Groupe a retenu une durée de 9 ans pour ses baux en France, ayant contracté des baux fermes de 6 ans sur ses locaux parisiens. Les autres baux locatifs des filiales ne contiennent pas d'options de renouvellement à la seule main du preneur.

L'obligation locative est évaluée en incluant les montants des loyers suivants :

- les loyers fixes ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ;

- les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

L'évolution de la dette liée au contrat de location est la suivante :

- elle est augmentée à hauteur des charges d'intérêts déterminées par application du taux d'actualisation à la dette, à l'ouverture de la période. Les taux d'actualisation appliqués sont basés sur des taux marginaux d'emprunt par société et par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays ;
- et diminuée du montant des paiements effectués.

La charge d'intérêts de la période ainsi que les paiements variables, non pris en compte lors de l'évaluation initiale de la dette, et encourus au cours de la période considérée, sont comptabilisés en charges.

Par ailleurs, la dette peut être révisée dans les situations suivantes :

- modification de la durée de location ;
- modification liée à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option d'achat sous le contrôle du preneur ;
- ré-estimation relative aux garanties de valeur résiduelle ;
- révision des taux ou indices sur lesquels sont basés les loyers lorsque l'ajustement des loyers a lieu.

Le Groupe distingue les obligations locatives à long terme et les obligations locatives à court terme au bilan selon un échéancier (cf. note 19).

Typologie des contrats de location

Le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des pays où il opère, à l'exception notable du site de Bordeaux-Cestas, dont il est propriétaire. Par ailleurs, les contrats de location dans le champ d'application d'IFRS 16 concernent également des véhicules et des équipements informatiques.

Exemptions

Le Groupe retient les exemptions prévues par la norme IFRS 16 qui permettent de ne pas comptabiliser au bilan : les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur (seuil défini à 5 000 dollars américains).

NOTE 2.7 DÉPRÉCIATION DES ACTIFS

IMMOBILISÉS – TESTS DE PERTE DE VALEUR

Lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles, ceux-ci font l'objet d'un test de dépréciation. Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation de façon systématique au moins une fois par an.

Pour être testés, les actifs sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondant au plus petit groupe d'actifs générant des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs. Le Groupe a défini ses UGT comme étant ses filiales opérationnelles ou dans certains cas un groupe de plusieurs filiales. Les écarts d'acquisition issus des regroupements d'entreprises sont affectés aux UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement.

Écarts d'acquisition

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'UGT à laquelle ils sont affectés à sa valeur recouvrable. Celle-ci correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie et la valeur d'utilité déterminée comme la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui leur sont rattachés, hors frais financiers et impôts. Les résultats retenus sont issus du plan à trois ans du Groupe. Au-delà des trois années du plan, la méthode calcule à l'infini les flux de trésorerie, avec un taux de croissance dépendant du potentiel de développement des marchés et/ou produits concernés par le test de dépréciation. Le taux d'actualisation est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC), et le coût des fonds propres est déterminé par l'application de la formule du MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers). Dans le cas où le test de dépréciation révèle une perte de valeur par rapport à la valeur nette comptable, une dépréciation irréversible est constatée pour ramener la valeur comptable de l'écart d'acquisition à sa valeur recouvrable. Cette charge éventuelle est inscrite sous la rubrique « Dépréciation des écarts d'acquisition » au compte de résultat.

Autres immobilisations

Pour les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, la méthode consiste à comparer la valeur nette comptable de chacun des regroupements d'actifs pertinents (actif isolé ou UGT) à sa valeur recouvrable. Dans le cas où cette dernière est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et du plan d'amortissement des immobilisations concernées. Selon la nature et l'utilisation de l'immobilisation, cette charge est inscrite en dotations aux amortissements, dans la rubrique « Coût des ventes » ou « Frais commerciaux, généraux et administratifs », au compte de résultat.

NOTE 2.8 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Ce poste comprend essentiellement la part à long terme de la créance de crédit d'impôt recherche, les titres de participation et les créances rattachées aux participations dans les sociétés non consolidées. Les titres de participation sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, comme requis par IFRS 9.

NOTE 2.9 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour les différences temporelles existant entre les bases comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs figurant dans l'état de la situation financière. Il en est de même pour les reports déficitaires. Les impôts différés sont calculés aux taux d'impôts futurs qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice. Pour une même entité fiscale, les actifs et passifs sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et que cette dernière l'autorise. Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où leur utilisation future est probable compte tenu des bénéfices imposables attendus.

NOTE 2.10 STOCKS

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (y compris les frais accessoires) et la valeur nette de réalisation.

Les produits finis et les en-cours de production sont évalués au montant le plus faible entre le prix de revient industriel standard (ajusté à la date de clôture en fonction de l'évolution des coûts réellement supportés) et la valeur nette de réalisation.

Le coût d'achat de matières premières et le prix de revient des en-cours de production et produits finis sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient. Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée.

Les dépréciations relatives aux stocks de consommables et pièces sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

NOTE 2.11 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont comptabilisés à l'origine dans l'état de la situation financière à leur juste valeur et ultérieurement au coût amorti, qui correspond généralement à la valeur nominale. Des dépréciations sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie des créances conformément à IFRS 9 et sont par ailleurs constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays.

Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires. Compte tenu des délais d'encaissement très courts, il n'y a pas lieu d'actualiser les créances clients et comptes rattachés.

NOTE 2.12 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie (telle qu'apparaissant dans le tableau des flux de trésorerie) est définie comme la somme de la trésorerie disponible et des équivalents de trésorerie, diminuée des concours bancaires courants, le cas échéant. Les équivalents de trésorerie sont constitués de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Les comptes à vue et les comptes à terme, rémunérés, ouverts dans les banques de la société, sont considérés comme de la trésorerie disponible. Tous ces placements sont à court terme, considérés comme liquides, convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par la norme IAS 7.

La trésorerie nette (telle qu'elle apparaît dans la note 21.1) est définie comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminuée des emprunts et dettes financières (tels qu'ils apparaissent dans la note 21.2), lorsque cette différence est positive. Si cette différence est négative, ce résultat correspond à un endettement net.

Les équivalents de trésorerie sont enregistrés à la juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées par le biais du résultat net.

NOTE 2.13 GESTION DU CAPITAL

Le Groupe gère son capital de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible des capitaux employés. La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée à travers un contrat de liquidité confié à Exane BNP Paribas (cf. note 16.2).

La distribution de dividendes est un instrument important de la politique de gestion du capital du Groupe ; son objectif est de rémunérer les actionnaires de manière adéquate dès que la situation financière le justifie tout en conservant la trésorerie nécessaire pour financer le développement futur du Groupe.

NOTE 2.14 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la société à certains salariés du Groupe. Le Président-Directeur général, détenant plus de 10% du capital de la société, n'est pas éligible à un programme d'options de souscription d'actions.

Tous les plans sont émis à un prix d'exercice égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours de l'action des 20 séances de Bourse précédent leur attribution (cf. note 16.5).

Compte tenu des règlements des plans d'options de la société, acceptés par l'ensemble des bénéficiaires concernés, le Groupe n'est pas exposé au risque relatif à l'assujettissement en France aux charges sociales des plus-values de cession de titres qui interviendraient dans le délai de quatre ans suivant l'attribution des options pour les options attribuées avant le 28 septembre 2012. Celles attribuées après cette date ne sont plus concernées, les dispositions fiscales et sociales ayant changé.

L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais de personnel avec une contrepartie en capitaux propres, correspondant à la juste valeur de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions. Cette charge, valorisée selon le modèle de Black & Scholes, est répartie *prorata temporis* sur la période au cours de laquelle les bénéficiaires acquièrent les droits d'exercice.

NOTE 2.15 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

Depuis le 31 mars 2015, le Groupe n'a plus d'emprunt ou de dette financière.

NOTE 2.16 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Le Groupe est soumis, en France et selon ses filiales, à différents types de régimes d'avantages différés consentis au personnel. Ces avantages différés sont uniquement constitués des engagements de retraite.

Les régimes à cotisations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies à une société d'assurance ou à des fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies, ne générant pas d'engagement futur pour le Groupe, ne donnent pas lieu à la comptabilisation de provisions.

Au sein du Groupe, les régimes à cotisations définies sont, dans la plupart des cas, complémentaires de la pension légale des salariés pour laquelle la société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social.

Les régimes à prestations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires contractuelles (ou par le biais de conventions collectives). Au sein du Groupe, ces régimes ne concernent que des indemnités de départ, correspondant uniquement à des dispositifs légaux ou définis par la convention collective en vigueur. Cette garantie de ressources complémentaires constitue une prestation future pour laquelle un engagement est calculé.

Le calcul de cet engagement s'effectue en estimant le montant des avantages auxquels les employés auront droit en tenant compte des salaires projetés de fin de carrière.

Les prestations sont revalorisées afin de déterminer la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies selon les principes de la norme IAS 19.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires de première catégorie dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations du Groupe), un taux de charges sociales moyen et, selon les réglementations locales, un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées.

L'enregistrement des écarts actuariels se fait dans les autres éléments du résultat global, en application de la norme IAS 19.

Lorsque les conditions d'un régime sont modifiées, la quote-part relative à la variation des avantages afférents à des services passés du personnel est renseignée comme une charge (dans le cas d'un accroissement) ou un produit (dans le cas d'une réduction) et immédiatement comptabilisée au compte de résultat, conformément à la norme IAS 19.

NOTE 2.17 ENGAGEMENTS D'ACHAT DE TITRES MINORITAIRES

Les engagements d'achat de titres donnés aux actionnaires minoritaires des filiales sont enregistrés initialement en dettes pour la valeur actualisée de leur prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres part du groupe.

Au fur et à mesure des opérations d'achat des titres minoritaires qui auront lieu en 2020, 2021 et 2022, conformément au contrat, les montants de la rubrique « Participations ne donnant pas le contrôle » seront transférés dans la part du Groupe des capitaux propres consolidés, sans effet sur le résultat.

NOTE 2.18 PROVISIONS

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé, et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains, et s'ils peuvent être évalués de façon fiable.

Compte tenu du caractère à court terme des risques couverts par les provisions, l'effet de l'actualisation est non significatif et n'est donc pas constaté.

Les reprises de provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par le Groupe à ses clients lors de la vente d'équipements : coût de remplacement des pièces, frais liés aux déplacements des techniciens et coût de main-d'œuvre.

Cette provision est constituée au moment de la comptabilisation de la vente, qui génère une obligation contractuelle de garantie.

NOTE 2.19 FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre normal de l'activité de la société. Elles sont classées en tant que passifs courants lorsque le paiement doit intervenir dans les douze mois ou en passifs non courants lorsque l'échéance est supérieure à un an.

NOTE 2.20 CHIFFRE D'AFFAIRES

Les contrats conclus avec les clients incluent des prestations multiples telles que : équipements, logiciels de CFAO et de PLM, consommables et pièces, formation et conseil, installation, maintenance et services d'assistance en ligne des équipements et logiciels, services d'évolution des logiciels vendus (mises à jour de ceux-ci).

Les ventes de logiciels ne sont reconnues séparément que lorsque ceux-ci ont une utilité pour le client indépendamment des autres prestations promises au contrat. Ainsi, les logiciels présents sur les équipements de CFAO (appelés pilotes) ne sont pas reconnus séparément de ces derniers dans la mesure où ils forment une composante de ces équipements et qui fait partie de la capacité à fonctionner de ceux-ci : sans le pilote, les équipements sont inutilisables, et sans ces derniers les logiciels n'ont aucune utilité non plus. En revanche, les logiciels spécialisés (par exemple, les logiciels de gestion des collections, de patronage, de simulation), sous forme de licence perpétuelle, habituellement installés sur les ordinateurs des clients, régulièrement vendus séparément des équipements, constituent des prestations distinctes.

Les autres prestations sont considérées comme des prestations distinctes selon IFRS 15 et sont donc comptabilisées séparément compte tenu notamment des éléments suivants :

- L'installation des équipements et des logiciels spécialisés est réalisée en quelques jours, simple à mettre en œuvre et n'en modifie pas les caractéristiques ;
- Les formations sont de courtes durées sans lien d'interdépendance avec les autres prestations ;
- Les prestations de conseil portent en général sur l'optimisation de la production des clients et sont couramment vendues séparément aux clients ;
- Concernant la maintenance des logiciels et équipements, il s'agit de contrats annuels dans le cadre desquels l'engagement du Groupe est un engagement de disponibilité ou de mise à disposition de versions futures de logiciels non encore prévues. Les solutions (équipements et logiciels) sont distinctes de la maintenance / assistance et des évolutions car elles sont entièrement fonctionnelles dès leur livraison

et parce que les prestations de maintenance / assistance et d'évolution ne sont pas critiques pour que le client puisse bénéficier de la solution. Les machines sont le plus souvent vendues accompagnées d'une ou deux années de maintenance et le client dispose d'options de renouvellement ne faisant pas l'objet de réduction de prix par rapport au prix de souscription initial de la maintenance. Les options de renouvellement ne correspondent donc pas à des droits significatifs devant faire l'objet d'une comptabilisation séparée selon IFRS 15.

La société détermine les prix de vente spécifiques des différents éléments en privilégiant le recours à des données observables. Pour les éléments qui ne font pas habituellement l'objet de ventes séparées, les prix de vente spécifiques sont estimés sur la base de la politique tarifaire de la société, reflétant les coûts attendus plus une marge appropriée.

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels (incluant les logiciels pilotes) est reconnu à la date de transfert de leur contrôle aux clients. Cette date correspond en pratique à la date du transfert physique du matériel telle que déterminée par les conditions de vente contractuelles.

Les logiciels spécialisés sous forme de licence perpétuelle sont des licences de type droit d'utilisation selon IFRS 15 dont le chiffre d'affaires est comptabilisé à une date donnée, correspondant généralement à la date à laquelle le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux logiciels vendus sous forme d'abonnement est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client.

Le chiffre d'affaires des prestations de formation et de conseil est comptabilisé à l'avancement sur la base des heures ou jours de travail effectués par les équipes.

Le chiffre d'affaires relatif à l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est reconnu au moment où ces prestations sont effectuées.

Le chiffre d'affaires des prestations de maintenance des logiciels et équipements est comptabilisé à l'avancement, selon un mode linéaire, s'agissant d'obligations à se tenir prêt tout au long du contrat sans pics notables d'activité (« *stand-ready obligations* »).

Les équipements sont conçus, fabriqués et assemblés par le Groupe à partir de pièces ou sous-ensembles achetés auprès de sous-traitants. Lectra agit en tant que principal dans la vente des équipements dans la mesure où les pièces et sous-ensembles ne constituent que des *inputs* utilisés dans la fabrication des produits finis vendus aux clients.

NOTE 2.21 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes comprend tous les achats de matières premières intégrés dans les coûts de production, les mouvements de stocks, en valeur nette, tous les coûts de main-d'œuvre intégrés dans les coûts de production constituant la valeur ajoutée, les frais de distribution des équipements vendus, ainsi qu'une quote-part des amortissements des moyens de production.

Les charges et frais de personnel encourus dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrés dans le coût des ventes mais sont constatés dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

NOTE 2.22 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par le Groupe n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémisses à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis, et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que les subventions éventuelles liées à des programmes de recherche et développement, sont présentés en déduction des dépenses de recherche et de développement.

NOTE 2.23 SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont portées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été perçues et, en conséquence, sont enregistrées dans le compte de résultat en fonction du rythme de consommation

des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

Le crédit d'impôt recherche est reconnu comme une subvention et est actualisé en fonction des perspectives probables d'imputation future sur l'impôt sur les sociétés ou du remboursement au terme des quatre ans du solde non utilisé (cf. notes 10 et 15).

NOTE 2.24 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ajusté de l'effet dilutif des options de souscription d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société dans le seul cadre du contrat de liquidité.

L'effet dilutif des options de souscription d'actions est calculé selon la méthode du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33. Les fonds qui seraient recueillis à l'occasion de l'exercice des options de souscription d'actions sont supposés être affectés au rachat d'actions au cours moyen de Bourse de l'exercice. Le nombre d'actions ainsi obtenu vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions.

Seules les options dont le prix d'exercice est inférieur à ce cours de Bourse moyen sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions composant le capital dilué.

NOTE 2.25 SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein du Groupe. Les secteurs opérationnels présentés en note 37 sont identiques à ceux figurant dans l'information

communiquée régulièrement au Comité exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe. Les secteurs opérationnels correspondent aux grandes régions commerciales, regroupant des pays pour lesquels les caractéristiques économiques sont similaires (nature des produits et services, type de clients, méthodes de distribution). Il s'agit des régions : Amériques ; Europe du Nord, de l'Est et Moyen Orient ; Europe du Sud et Afrique du Nord ; et Asie-Pacifique. Ces régions exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, communication, logistique, achats, production, R&D, finance, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans un secteur opérationnel complémentaire, le secteur « Siège ». La mesure de performance se fait sur le résultat opérationnel courant du secteur en excluant, le cas échéant, les produits et charges à caractère non récurrent et les pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation intersectorielle. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du secteur Siège et doit permettre d'en absorber les coûts. Les frais généraux du Siège étant pour l'essentiel fixes, sa marge brute et par conséquent son résultat opérationnel dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

NOTE 2.26 INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le Groupe utilise les indicateurs de performance comme le résultat opérationnel, le cash-flow libre, et le ratio de sécurité tels que définis ci-dessous, considérant que ces agrégats sont pertinents dans le pilotage du Groupe et la mesure de la mise en œuvre de sa stratégie.

Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel

Le Groupe suit un solde intermédiaire dans ses états financiers appelé « Résultat opérationnel » qui est défini par l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

Lorsque le Groupe identifie des produits ou charges à caractère non récurrent, il utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent, tel que défini par la recommandation 2009 R.03 du CNC.

Ainsi, les produits et charges à caractère non récurrent qui sont présentés, le cas échéant, sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé, sont la traduction comptable d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents, en nombre très limité et de montant significatif.

Cash-flow libre

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise et des remboursements des dettes locatives comptabilisées selon IFRS 16.

Le Groupe considère que cette définition du cash-flow libre représente l'indicateur de performance de ses équipes sur la gestion de la trésorerie. Les dettes locatives comptabilisées selon IFRS 16 n'ont pas d'effet sur la performance telle que suivie par le Groupe.

Ratio de sécurité

Le ratio de sécurité est défini par le Groupe comme étant la part des frais fixes annuels couverte par la marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent. Ce ratio permet au Groupe de mesurer la couverture de ses frais fixes par la génération d'un chiffre d'affaires qui ne dépend pas des décisions d'investissements de ses clients d'une année sur l'autre.

NOTE 2.27 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

La préparation des états financiers conformément aux normes IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables.

Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement, de complexité, ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives pour l'établissement des états financiers consolidés concernent les modalités de dépréciation des écarts d'acquisition (cf. note 6) et immobilisations, l'évaluation des impôts différés actifs (cf. note 12.3), et l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 – Contrats de location (cf. notes 9 et 19).

NOTE 2.28 MÉTHODES DE CONVERSION

Conversion des comptes des filiales

Les filiales, qui sont toutes des sociétés étrangères, ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels est effectuée de la manière suivante :

- les actifs et passifs sont convertis aux cours de clôture ;
- les réserves et les résultats antérieurs sont convertis aux cours historiques ;
- les postes du compte de résultat sont convertis aux cours moyens mensuels de l'exercice pour le chiffre d'affaires et le coût de revient des ventes, et aux cours moyens de l'année pour tous les autres postes du compte de résultat, sauf transaction significative ;
- les postes du tableau des flux de trésorerie sont convertis aux cours moyens de l'année. Les variations des actifs et passifs à court terme ne peuvent donc se déduire de la simple variation dans l'état de la situation financière, les effets de conversion n'étant pas pris en compte à ce niveau, mais dans la rubrique spécifique « Incidence des

variations de cours des devises » ;

- les différences de conversion des situations nettes des sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation, ainsi que celles provenant de l'utilisation des cours moyens pour déterminer le résultat figurent au poste « Écarts de conversion » dans les autres éléments du résultat global et n'affectent donc pas le résultat, sauf en cas de cession de tout ou partie de l'investissement global. Elles sont réajustées pour tenir compte des différences de change latentes à long terme constatées sur les positions internes au Groupe.

Conversion des postes de l'état de la situation financière libellés en devises

Positions hors Groupe

Les achats et les ventes libellés en devises sont enregistrés en utilisant le cours moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties aux cours de change en vigueur au 31 décembre.

Les différences de change latentes dégagées à cette occasion sont comptabilisées dans le compte de résultat. Dans le cas où il existe une couverture à terme, l'écart de change reflété dans le résultat est compensé par la variation de juste valeur de l'instrument de couverture.

Positions internes au Groupe

Les positions à court terme affectent le résultat de la même manière que les positions hors Groupe.

Les différences de change latentes relatives à des positions long terme, dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible, sont portées au poste « Écarts de conversion » des autres éléments du résultat global et n'affectent pas le résultat net, conformément aux dispositions du paragraphe « Investissement net dans une société étrangère » de la norme IAS 21.

**TABLEAU DES COURS DE CHANGE
DES PRINCIPALES DEVISES**

(Contre-valeur de 1 euro)	2019	2018
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,12	1,18
Cours de clôture	1,12	1,15
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	7,73	7,81
Cours de clôture	7,84	7,86

NOTE 2.29 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les états financiers consolidés comprennent en intégration globale les comptes de la société mère Lectra SA et des filiales qu'elle contrôle. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le Groupe perd le contrôle sur ces entités ou à laquelle elles sont liquidées. Lectra SA détient plus de 99 % des droits de vote de ses filiales à l'exception de Retviews SA et Retviews Bucharest SRL, détenues à 70 %. Celles qui sont consolidées sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau ci-dessous.

Certaines filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par Lectra SA. Elles sont indiquées NC (non consolidées) dans le tableau. La consolidation est effectuée sur la base des documents et comptes sociaux établis dans chaque pays et retraités afin d'être mis en harmonie avec les principes comptables ci-dessus mentionnés. La totalité des soldes et des transactions internes au Groupe, ainsi que les profits latents résultant de ces transactions, ont été éliminés dans les états financiers consolidés. Toutes les sociétés consolidées établissent leurs comptes annuels au 31 décembre.

Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2019, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 31 sociétés consolidées par intégration globale.

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
			2019	2018	2019	2018
Société consolidante						
Lectra SA	Cestas	France			IG	IG
Filiales commerciales						
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Munich	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Retviews SA	Bruxelles	Belgique	70,0	-	IG	-
Lectra Brasil Ltda	São Paulo	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Korea Ltd	Séoul	Corée du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Danmark A/S	Herning	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sistemas Española SAU	Madrid	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Baltic OÜ	Tallinn	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Kubix Lab Srl	Vicenza	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Maroc Sarl	Casablanca	Maroc	99,4	99,4	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Porto	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Retviews Bucharest SRL	Bucarest	Roumanie	70,0	-	IG	-
Lectra UK Ltd	Greengates	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Russia OOO	Moscou	Russie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Tunisie CP SARL	Tunis	Tunisie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systemes CAD - CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	99,0	IG	IG
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Hô-Chi-Minh-Ville	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	100,0	NC	NC

(1) IG : intégration globale - NC : non consolidé

Le Groupe a annoncé le 15 juillet l'acquisition de la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL. Fondée en 2017, Retviews a développé une offre technologique innovante permettant aux marques de mode d'analyser en temps réel des données de marché pour augmenter leurs ventes et améliorer leurs marges. Aujourd'hui, plus d'une trentaine d'enseignes utilisent Retviews en France et en Belgique.

Retviews et sa filiale en Roumanie sont consolidées dans les comptes de Lectra à compter du 15 juillet 2019. L'impact sur le chiffre d'affaires du deuxième semestre 2019 est de 0,5 million d'euros, celui sur le résultat opérationnel est de 0,1 million d'euros.

L'acquisition porte dès à présent sur 70 % du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8 000 milliers d'euros. L'acquisition du solde du capital et des droits de vote aura lieu en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

La comptabilité d'acquisition est en cours de finalisation et les principaux impacts à date sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 7 673 milliers d'euros ;
- Comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net repris (méthode dite du « goodwill partiel ») pour un montant de 140 milliers d'euros ;
- Comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, évaluée à la juste valeur, en contrepartie des capitaux propres – part du Groupe, pour un montant total de 6 500 milliers d'euros, dont 2 167 milliers d'euros à échéance court terme et 4 333 milliers d'euros à échéance à plus d'un an.

Le coût du rachat par Lectra est intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, net de la trésorerie acquise, pour un montant de 7 650 milliers d'euros.

Retviews et sa filiale en Roumanie sont consolidées par intégration globale à compter du 15 juillet 2019. En janvier 2018, le Groupe avait acquis la société italienne Kubix Lab. L'acquisition de l'intégralité du capital social de Kubix Lab avait été réalisée pour un montant de 7 178 milliers d'euros. La part conditionnelle de ce montant ayant été versée sur un compte séquestre, et la société considérant la probabilité d'atteinte des objectifs comme élevée, le coût du rachat par Lectra avait été intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, net de la trésorerie acquise, pour un montant de 7 102 milliers d'euros. La part conditionnelle au titre des 18 premiers mois a été versée dans son intégralité (1 300 milliers d'euros) au mois de juillet 2019. La part résiduelle de 2 700 milliers d'euros, payable 36 mois après la signature sous réserve d'atteinte des objectifs, n'a pas lieu d'être révisée.

La société Kubix Lab est consolidée par intégration globale depuis le 26 janvier 2018.

Enfin, la comptabilité d'acquisition a été finalisée sans modification et le principal impact sur les états financiers du Groupe a été la comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 6 964 milliers d'euros.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre que celles-ci en 2019 et 2018.

NOTE 3 POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est principalement abordée dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, au chapitre 4 « Facteurs de risques – Procédures de contrôle interne et de gestion des risques » et au chapitre 14 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », auxquels il convient de se référer.

NOTE 3.1 RISQUES PROPRES AUX FLUCTUATIONS DE CHANGE – INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les fluctuations de change ont un impact sur le Groupe à deux niveaux.

Impact concurrentiel

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Il produit ses équipements en France mais une grande partie de ses concurrents – en particulier le principal, américain – fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont en euros. Parallèlement, les prix de vente pratiqués sur de nombreux marchés sont en dollars américains ou en euros. Les parités de change entre ces trois devises ont donc un impact concurrentiel.

Impact de conversion

Dans le compte de résultat, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat opérationnel d'une filiale dont les transactions sont libellées dans une devise étrangère se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion.

Dans l'état de la situation financière, l'impact concerne essentiellement les créances en devises, en particulier celles entre la société mère, Lectra SA, et ses filiales, et correspond à la variation entre les cours de change à la date de l'encaissement et ces mêmes cours à la date de la facturation. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Le risque de change est assumé par la société mère. Le Groupe a pour objectif de se prémunir à des conditions économiques raisonnables contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur la situation financière et concurrentielle du Groupe. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

Lorsque le coût financier de la couverture le justifie, le Groupe cherche à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*calls euros / puts dollars*) ou par des contrats de change à terme. Tel n'a pas été le cas en 2019, ni en 2018.

L'exposition du Groupe sur ses positions bilantielles est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et dettes concernées lui permettant de couvrir des positions nettes de créances et de dettes en devises. Ainsi, tous les changements de valeur de ces instruments viennent compenser les gains et pertes de change comptabilisés lors de la réévaluation des créances et des dettes. Le Groupe n'applique pas de comptabilité de couverture au sens des normes IFRS.

NOTE 3.2 RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

Le Groupe, n'ayant pas de dette financière, n'est pas soumis à des risques de taux.

Il adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en certificats de dépôt négociables émis par les banques du Groupe ou sur des comptes rémunérés à vue ou à terme.

NOTE 3.3 RISQUES DE DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES CLIENTS

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où, sur les trois années 2017-2019, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 19 % et les 20 premiers clients, moins de 25 %.

NOTE 3.4 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client peut avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe. Le Groupe accorde une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère ce risque au travers de nombreuses procédures, qui comprennent en particulier une analyse préventive de la solvabilité et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement par un client d'une échéance de paiement.

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est très faible. Il est lié à ses placements de trésorerie, uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques de premier plan, et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture du risque de change, négociés exclusivement en France, auprès des trois banques de la société. Les valeurs d'actif correspondantes sont suivies régulièrement.

NOTE 3.5 RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le principal indicateur suivi par la Direction du Groupe permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant de la trésorerie disponible, comparé aux prévisions de trésorerie sur un horizon de trois mois.

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est quasi nul.

La trésorerie disponible constitue une réserve de liquidité importante et suffisante.

Grâce à un besoin en fonds de roulement structurellement négatif ou proche de zéro, les flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe renforcent sa liquidité.

NOTE 4 VERSEMENT DE DIVIDENDE

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 de distribuer en 2020, au titre de l'exercice 2019, un dividende de 0,40 € par action.

La société a versé un dividende de 0,40 € par action en 2019 au titre de l'exercice 2018.

NOTE 5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2019.

Notes sur l'état de la situation financière

consolidée

NOTE 6 ÉCARTS D'ACQUISITION

L'acquisition, en juillet 2019, de 70 % de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine s'est accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 7 673 milliers d'euros. Cet écart d'acquisition résulte d'un prix total estimé de 14 500 milliers d'euros, dont :

- 8 000 milliers d'euros ont été versés en trésorerie à la signature de l'accord d'acquisition ;
- 6 500 milliers d'euros correspondant à la juste valeur estimée de l'engagement de rachat des titres minoritaires qui seront versés en trois fois. L'acquisition du solde du capital et des droits de vote aura lieu en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

Pour rappel, l'acquisition, en janvier 2018, de la société italienne Kubix Lab s'était accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 6 964 milliers d'euros. Cet écart d'acquisition résultait d'un prix total de 7 178 milliers d'euros, dont :

- 3 000 milliers d'euros qui avaient été versés en trésorerie à la signature de l'accord d'acquisition ;
- 178 milliers d'euros d'ajustement de prix au titre des résultats antérieurs à l'acquisition non distribués aux anciens actionnaires ;
- 4 000 milliers d'euros de complément de prix réparti en 1 300 milliers d'euros et 2 700 milliers d'euros versés respectivement 18 et 36 mois après la signature sous réserve d'atteinte d'objectifs. Le premier complément de prix de 1 300 milliers d'euros a été transféré au vendeur en juillet 2019.

Aucune autre acquisition ou liquidation n'a été réalisée au cours des exercices 2019 et 2018.

	2019	2018
Valeur comptable au 1^{er} janvier	39 473	32 105
Variation de périmètre ⁽¹⁾	7 673	6 964
Dépréciation des écarts d'acquisition	-	-
Écarts de conversion	233	404
Valeur comptable au 31 décembre	47 380	39 473

(1) Intégration de Retviews en 2019 et Kubix Lab en 2018, cf. note 2.29.

Des tests de dépréciation ont été réalisés en décembre 2019 sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2020-2022 de chaque UGT en fonction des réalisations 2019 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2022, sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance annuel de 2 %.

Les flux futurs, après impôts, ont été actualisés au coût moyen pondéré du capital. Les taux d'actualisation retenus diffèrent selon les UGT pour tenir compte des incertitudes liées aux différents contextes économiques nationaux. Ils se décomposent comme suit :

- Le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'une estimation du taux sans risque relatif à chaque UGT majoré d'une prime de risque de marché de 5 % pondérée par le bêta du secteur ;
- La prime de risque spécifique a été déterminée pour chaque UGT. Elle est comprise entre 1,0 % et 1,5 % en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2020-2022 ;
- Le coût de la dette normative a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2019 et de la marge appliquée par les banques.

Les estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées n'ont engendré aucune dépréciation dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels, comme en 2018.

L'application de taux d'actualisation avant impôts à des flux de trésorerie avant impôts conduirait à une valorisation identique des UGT.

Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2019		2018	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Italie ^{(1) (2)}	7,0%	17 717	7,4%	16 182
France ^{(1) (2)}	7,0%	5 983	7,5%	4 065
Allemagne ⁽²⁾	7,0%	5 782	7,5%	4 631
Europe du Nord ⁽²⁾	7,0%	2 166	7,5%	1 590
Royaume-Uni ⁽²⁾	7,0%	1 839	7,5%	1 202
Portugal	7,0%	220	7,5%	220
Total Europe		33 707		27 890
Amérique du Nord ^{(1) (2)}	7,9%	10 201	8,6%	8 146
Amérique du Sud	12,8%	481	14,7%	472
Total Amériques		10 681		8 617
Japon	6,1%	463	6,1%	449
Grande Chine	9,1%	685	9,2%	672
Autres Pays Asie	7,6%	1 475	9,6%	1 478
Total Asie-Pacifique		2 623		2 598
Autres Pays	13,5%	368	14,4%	368
Total		47 380		39 473

(1) Intégration de Kubix Lab en 2018, cf. note 2.29.

(2) Intégration de Retviews en 2019, cf. note 2.29.

L'écart d'acquisition relatif à Retviews a été affecté aux UGT suivantes : France pour 25%, Amérique du Nord pour 25%, Italie pour 20%, Allemagne pour 15%, Europe du Nord pour 7,5%, et Royaume-Uni pour 7,5%.

Aucune variation raisonnablement possible ne pourrait conduire à une dépréciation. En effet, les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 1 point des taux d'actualisation ;
- une diminution pour chaque UGT de 1 point des hypothèses de croissance du chiffre d'affaires retenues dans l'élaboration du plan 2020-2022 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2020-2022 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2% à 1%).

Aucun ne conduirait à une dépréciation des écarts d'acquisition.

NOTE 7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2018	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2018	23 140	1 658	864	25 662
Acquisitions externes	995	65	10	1 070
Développements internes	666	-	-	666
Sorties	(66)	-	-	(66)
Écarts de conversion	28	-	(4)	24
Valeur brute au 31 décembre 2018	24 763	1 724	870	27 356
Amortissements au 31 décembre 2018	(21 308)	(1 498)	(862)	(23 668)
Valeur nette au 31 décembre 2018	3 455	225	8	3 688
2019	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2019	24 763	1 724	870	27 356
Acquisitions externes	1 380	76	4	1 460
Développements internes	353	-	-	353
Sorties	(1 277)	(237)	-	(1 514)
Transferts	(62)	-	(5)	(67)
Écarts de conversion	19	-	-	19
Valeur brute au 31 décembre 2019	25 176	1 563	869	27 607
Amortissements au 31 décembre 2019	(21 388)	(1 346)	(865)	(23 599)
Valeur nette au 31 décembre 2019	3 788	216	4	4 008

Les amortissements ont évolué comme suit :

2018	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2018	(19 999)	(1 415)	(846)	(22 260)
Dotations aux amortissements	(1 366)	(83)	(19)	(1 468)
Sorties	66	-	-	66
Écarts de conversion	(8)	-	3	(6)
Amortissements au 31 décembre 2018	(21 308)	(1 498)	(862)	(23 668)
2019	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2019	(21 308)	(1 498)	(862)	(23 668)
Dotations aux amortissements	(1 342)	(85)	(5)	(1 432)
Sorties	1 277	237	-	1 514
Transferts	-	-	5	5
Écarts de conversion	(15)	-	(3)	(18)
Amortissements au 31 décembre 2019	(21 388)	(1 346)	(865)	(23 599)

LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2018 et 2019 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par le Groupe l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2019 sont pour l'essentiel intégralement amorties depuis de nombreuses années. Leur valeur nette résiduelle s'élève à 4 milliers d'euros.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2018	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2018	14 227	19 667	27 808	61 703
Investissements	586	1 218	4 005	5 809
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	-	16	16
Mises au rebut/cessions	(702)	(1 079)	(1 593)	(3 374)
Écarts de conversion	0	35	(7)	28
Valeur brute au 31 décembre 2018	14 111	19 842	30 229	64 183
Amortissements au 31 décembre 2018	(6 630)	(10 227)	(20 978)	(37 835)
Valeur nette au 31 décembre 2018	7 481	9 615	9 251	26 347

(1) Intégration de Kubix Lab en 2018 (cf. note 2.29).

2019	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2019	14 111	19 842	30 229	64 183
Investissements	784	1 735	2 119	4 639
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	-	7	7
Mises au rebut/cessions	-	(979)	(3 158)	(4 138)
Transferts	-	(299)	366	67
Écarts de conversion	(11)	21	57	68
Valeur brute au 31 décembre 2019	14 885	20 320	29 621	64 826
Amortissements au 31 décembre 2019	(6 825)	(10 237)	(20 802)	(37 864)
Valeur nette au 31 décembre 2019	8 061	10 083	8 819	26 963

(1) Intégration de Retviews en 2019 (cf. note 2.29).

Les amortissements ont évolué comme suit :

	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
2018				
Amortissements au 1^{er} janvier 2018	(7 151)	(10 513)	(19 596)	(37 259)
Dotations aux amortissements	(181)	(1 020)	(2 700)	(3 901)
Mises au rebut/cessions	702	1 076	1 586	3 364
Écarts de conversion	(0)	230	(269)	(39)
Amortissements au 31 décembre 2018	(6 630)	(10 227)	(20 978)	(37 835)
2019	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2019	(6 630)	(10 227)	(20 978)	(37 835)
Dotations aux amortissements	(195)	(1 260)	(2 547)	(4 002)
Mises au rebut/cessions	-	971	3 068	4 039
Transferts	-	294	(299)	(5)
Écarts de conversion	1	(16)	(46)	(61)
Amortissements au 31 décembre 2019	(6 825)	(10 237)	(20 802)	(37 864)

TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Les terrains et constructions concernent principalement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissement perçues, de 14 144 milliers d'euros et un montant net de 7 384 milliers d'euros, au 31 décembre 2019. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1^{er} mai 2014, pour un montant brut de 742 milliers d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2019.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares, et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 135 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis pour partie par crédit-bail (la société en était devenue propriétaire en octobre 2002) et pour partie en biens propres. Ils sont intégralement payés. Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site. En 2019, comme en 2018, ces investissements concernent essentiellement l'extension de bâtiments et la réhabilitation de bâtiments sur le site.

Au 31 décembre 2019, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 990 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 13 895 milliers d'euros, amortie à hauteur de 6 825 milliers d'euros.

AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas ainsi que les aménagements réalisés dans l'ensemble des filiales du Groupe pour un montant brut de 20 320 milliers d'euros et un montant net de 10 083 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2019 (1 735 milliers d'euros) et en 2018 (1 218 milliers d'euros) dans l'ensemble du Groupe. En 2019, ils correspondent pour moitié à la réhabilitation de bâtiments sur le site de Bordeaux-Cestas et pour l'autre moitié aux réaménagements des bureaux de Milan (Italie) et de Shanghai (Chine). En 2018, ils correspondaient principalement à la réhabilitation du site de Bordeaux-Cestas.

MATÉRIELS ET AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2019 et 2018 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 9 DROITS D'UTILISATION LOCATIFS

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation locatifs par catégorie :

2019	Locaux	Véhicules	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2019	15 471	2 756	621	18 848
Nouveaux contrats	4 094	1 840	588	6 522
Modifications de contrats existants	(424)	(33)	(135)	(592)
Cessions	(91)	(212)	(6)	(309)
Écarts de conversion	92	25	1	118
Valeur brute au 31 décembre 2019	19 142	4 376	1 069	24 587
Amortissements au 31 décembre 2019	(4 040)	(1 507)	(342)	(5 889)
Valeur nette au 31 décembre 2019	15 102	2 869	727	18 698

Les éléments relatifs aux obligations locatives sont disponibles en note 19.

NOTE 10 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Depuis 2018, le Groupe présente séparément la part non-courante et la part courante de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche. Ainsi, la part correspondant au crédit d'impôt recherche comptabilisé et non-imputé sur l'impôt au cours des trois dernières années, et qui sera remboursé au Groupe au cours de la deuxième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé deux ans plus tôt), la troisième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé un an plus tôt) et la quatrième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé durant l'année écoulée), figure au sein des autres actifs non courants.

2018	Titres	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2018	2 239	12 807	1 643	16 688
Augmentations	-	5 047	5 180	10 227
Diminutions	-	-	(5 551)	(5 551)
Reclassement	-	(5 672)	-	(5 672)
Écarts de conversion	-	-	(3)	(3)
Valeur brute au 31 décembre 2018	2 239	12 182	1 269	15 690
Dépréciations au 31 décembre 2018	(1 265)	-	-	(1 265)
Valeur nette au 31 décembre 2018	974	12 182	1 269	14 425

2019	Titres	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2019	2 239	12 182	1 269	15 690
Augmentations	-	5 167	6 082	11 249
Diminutions	-	-	(5 901)	(5 901)
Reclassement	-	(2 606)	-	(2 606)
Écarts de conversion	-	-	19	19
Valeur brute au 31 décembre 2019	2 239	14 743	1 469	18 451
Dépréciations au 31 décembre 2019	(1 209)	-	-	(1 209)
Valeur nette au 31 décembre 2019	1 030	14 743	1 469	17 242

TITRES

Les titres concernent exclusivement les filiales non intégrées dans le périmètre de consolidation.

Au 31 décembre 2019, trois filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. Elles ont un rôle de représentation commerciale. L'essentiel des ventes est réalisé directement par la société mère Lectra SA (cf. note 11).

CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Le Groupe présente séparément la part non-courante de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche.

La note 15 décrit les modalités de comptabilisation de la créance relative au crédit d'impôt recherche.

AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2019 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour 1 092 milliers d'euros (912 milliers d'euros au 31 décembre 2018), ainsi que la somme de 377 milliers d'euros mise à disposition d'Exane BNP Paribas par la société, en plus des actions de la société détenues, dans le cadre du contrat de liquidité (cf. note 16.2).

Le montant cumulé de l'ensemble des transactions sur actions propres réalisées par Exane BNP Paribas dans le cadre du contrat de liquidité figure dans les augmentations (ventes d'actions) et les diminutions (achats d'actions) des autres actifs financiers non courants (cf. note 16.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la société et Exane BNP Paribas, dans le cadre de ce contrat.

NOTE 11 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-après concernent l'exercice 2019 ou le 31 décembre 2019, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
Créances⁽¹⁾	Clients et comptes rattachés	Lectra Philippines Inc. (Philippines) Lectra Chile SA (Chili)	12 1
Dettes⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour) Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(1 157) (263)
Ventes⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili) Lectra Philippines Inc. (Philippines)	211 380
Achats⁽²⁾	Coût des ventes		-
Commissions⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour) Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(166) (75)
Personnel facturé⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(1 285)
Honoraires⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(28)

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un poste au passif de l'état de la situation financière ; une absence de signe, un poste à l'actif.

(2) Les montants entre parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice.

Les parties concernées sont toutes des filiales non consolidées qui agissent en qualité d'agent ou de distributeur des produits de la société dans leurs pays respectifs. Les transactions afférentes correspondent principalement aux achats effectués auprès de la société pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la société pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent, ce qui est généralement le cas pour les ventes de nouveaux systèmes.

Les transactions avec les administrateurs se limitent à des éléments de rémunérations et sont détaillées dans les notes 31.5 et 31.6.

NOTE 12 IMPÔTS

NOTE 12.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2019	2018
Impôts courants	(9 717)	(10 116)
Impôts différés	(1 033)	(61)
Produit net (charge nette)	(10 751)	(10 177)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 29). Il s'élève à 9 180 milliers d'euros en 2019 (8 369 milliers d'euros en 2018).

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi, qui était applicable en France de 2013 à 2018, était présenté en déduction des dépenses de personnel correspondantes en 2018 (cf. note 31). Il s'élevait à 971 milliers d'euros en 2018.

Ces deux crédits d'impôt ne figurent donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

NOTE 12.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2019	2018
Résultat avant impôts	40 075	38 917
Taux d'impôt courant applicable en France	31,8%	34,1%
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(12 729)	(13 260)
Effet des différences de taux des pays étrangers	828	1 222
Effet de la diminution des impôts différés actifs non reconnus	167	346
Effet des crédits d'impôt ⁽¹⁾	3 032	3 304
Effet de la CVAE ⁽²⁾	(948)	(1 019)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles ⁽³⁾	(494)	(514)
Autres	(607)	(256)
Produit net (charge nette) d'impôt	(10 751)	(10 177)
Taux effectif d'impôt consolidé	26,8%	26,2%

(1) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi figurant dans le résultat avant impôts.

(2) La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2.

(3) Correspond principalement aux produits ou charges de l'exercice qui ne seront jamais taxables ou déductibles fiscalement, dont notamment la neutralisation fiscale de certaines écritures de consolidation.

NOTE 12.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Compte tenu des perspectives de bénéfices futurs des filiales, assurés par leur profil de fonctions et des risques, le Groupe estime à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, l'horizon de prévisions étant jugé trop incertain, la quote-part de leurs bases correspondantes n'est pas comptabilisée. Les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires, dont les hypothèses sont conformes à celles utilisées dans les tests de dépréciation, l'ont été sur la base d'un plan à trois ans du Groupe, extrapolé à cinq ans, revu chaque année, décliné selon les objectifs stratégiques de chacune des sociétés concernées et tenant compte des difficultés conjoncturelles et de l'environnement macroéconomique dans lequel elle évolue.

Au 31 décembre 2019, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus représente 1 165 milliers d'euros ; il était de 1 214 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant positif de 215 milliers d'euros correspondant à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (montant négatif de 54 milliers d'euros en 2018).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans les tableaux ci-dessous :

Au 31 décembre	2017	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	Variation de périmètre ⁽¹⁾	2018
Pertes fiscales reportables	2 216	(664)	-	57	-	1 608
Amortissement des immobilisations	1 008	(655)	-	(59)	-	294
Dépréciation des créances clients	431	(102)	-	3	-	331
Dépréciation des stocks	1 966	268	-	37	-	2 270
Autres différences temporelles	3 645	1 093	(54)	6	-	4 690
Total	9 266	(61)	(54)	43	-	9 194
Au 31 décembre	2018	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	Variation de périmètre ⁽¹⁾	2019
Pertes fiscales reportables	1 608	(501)	-	30	77	1 215
Amortissement des immobilisations	294	(558)	-	(23)	-	(287)
Dépréciation des créances clients	331	(58)	-	4	-	277
Dépréciation des stocks	2 270	(269)	-	76	-	2 077
Instruments financiers	-	56	215	8	-	279
Autres différences temporelles	4 690	296	-	42	-	5 028
Total	9 194	(1 033)	215	137	77	8 589

(1) Intégration de Retviews en 2019 et de Kubix Lab en 2018, cf. note 2.29.

Les différences temporelles regroupées sous la nature « Autres » comprennent principalement les différences temporelles liées à la provision relative aux engagements de retraite et à la réserve spéciale de participation en France pour la société Lectra SA, ainsi que des différences temporelles liées à la facturation dans certaines filiales (impôt sur les sociétés basé sur la facturation et non le chiffre d'affaires). À partir du 1^{er} janvier 2019, elles comprennent également les effets d'impôt différé provenant de l'application de la norme IFRS 16.

NOTE 12.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2020	de 2021 à 2025	Au-delà de 2025	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	-	139	1 076	1 215

(1) L'échéance indiquée correspond à la durée maximale d'utilisation. L'utilisation effective des impôts différés activés devrait intervenir dans un délai de un à cinq ans.

NOTE 13 STOCKS

	2019	2018
Stocks de matières premières	26 606	29 976
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	12 703	13 354
Valeur brute	39 310	43 330
Stocks de matières premières	(4 359)	(4 564)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(4 032)	(4 441)
Dépréciations	(8 390)	(9 005)
Stocks de matières premières	22 248	25 412
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	8 672	8 913
Valeur nette	30 919	34 326

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

En 2019, 1 648 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (736 milliers d'euros en 2018), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à 2 396 milliers d'euros (2 408 milliers d'euros en 2018). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de 1 369 milliers d'euros (684 milliers d'euros en 2018) comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 14 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2019	2018
Clients et comptes rattachés brut	59 166	61 064
Dépréciations	(2 233)	(2 500)
Total clients et comptes rattachés net	56 933	58 564

Les créances clients au 31 décembre 2019 intègrent une grande partie des 58 459 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance mais non encore encaissés, relatifs à l'exercice 2020 (56 225 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2018, relatifs à l'exercice 2019) dont la contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 23). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent.

Ainsi, au 31 décembre 2019, les créances clients nettes des produits constatés d'avance et des dépréciations représentent un montant négatif de 1 526 milliers d'euros (montant positif de 2 339 milliers d'euros au 31 décembre 2018).

Il est à noter que les actifs de contrat, qui correspondaient pour le Groupe aux factures à établir, sont intégrés au poste « Clients et comptes rattachés » et ne représentent pas un montant significatif.

Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues et au titre des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de ces actifs. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés peut être analysée comme suit :

	2019	2018
Dépréciations au 1^{er} janvier	(2 500)	(2 849)
Complément de dépréciations	(810)	(1 183)
Reprise de dépréciations	1 106	1 515
Écarts de conversion	(29)	17
Dépréciations au 31 décembre	(2 233)	(2 500)

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les comptes clients et comptes rattachés bruts, nets des créances irrécouvrables, figurent en « Frais commerciaux, généraux et administratifs » dans le compte de résultat, sur la ligne « Dotations nettes aux provisions d'exploitation » (cf. note 32).

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2019	2018
Créances non échues	45 083	44 803
Créances échues, dont :	14 082	16 261
- depuis moins d'un mois	6 165	7 526
- entre un et trois mois	2 295	2 477
- depuis plus de trois mois	5 622	6 258
Total	59 166	61 064

La majorité du montant de 2 233 milliers d'euros des dépréciations des créances au 31 décembre 2019 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 15 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2019	2018
Crédit d'impôt recherche ⁽¹⁾	2 639	5 704
Autres créances à caractère fiscal	2 037	1 820
Acomptes d'impôt sur les sociétés	2 610	3 362
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	304	329
Autres actifs courants	4 627	4 232
Total autres actifs courants	12 217	15 447

(1) La part courante du crédit d'impôt recherche correspond au montant encaissable à moins d'un an.

CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est remboursée à la société au cours de la quatrième année. À ce titre, le Groupe présente donc séparément dans son état de la situation financière la part courante de la part non courante (remboursable à plus d'un an) de la créance relative au crédit d'impôt recherche (cf. note 10).

Le crédit d'impôt recherche (9 180 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2019 a été comptabilisé mais non encaissé. Ainsi, au 31 décembre 2019, Lectra SA détient une créance de 17 382 milliers d'euros (dont 14 743 milliers d'euros classés parmi les autres actifs non courants – cf. note 10) sur le Trésor public français composée du seul solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2019 (5 167 milliers d'euros), 2018 (5 039 milliers d'euros), 2017 (4 537 milliers d'euros) et 2016 (2 639 milliers d'euros). Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, la société n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé, au cours du quatrième trimestre 2019, le solde de 5 663 milliers d'euros au titre du crédit d'impôt 2015 et devrait percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2020 (crédit d'impôt 2016), 2021 (crédit d'impôt 2017), 2022 (crédit d'impôt 2018) et 2023 (crédit d'impôt 2019). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

Si le montant de l'impôt sur les sociétés devait devenir supérieur à celui des crédits d'impôt de l'année, la société continuerait à ne pas décaisser le montant de l'impôt jusqu'à l'imputation de la totalité de la créance correspondante. Puis, elle compenserait chaque année l'intégralité de ces crédits d'impôt sur l'impôt à payer de la même année et devrait décaisser le solde.

AUTRES CRÉANCES FISCALES

Au 31 décembre 2019, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère et de ses filiales.

AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants comprennent des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance. La diminution de ce poste en 2019 est relative à l'application de la norme IFRS 16 et du retraitement correspondant sur les loyers.

NOTE 16 CAPITAUX PROPRES

NOTE 16.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2019 est de 32 099 100 €, divisé en 32 099 100 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 31 846 757 €, divisé en 31 846 757 actions d'une valeur nominale de 1,00 €, au 31 décembre 2018).

Depuis le 1^{er} janvier 2019, il a été augmenté de 252 343 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 252 343 € du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 1 959 113 € (émission de 275 661 actions en 2018).

En dehors des autorisations d'augmentation de capital données par l'assemblée générale dans le cadre de l'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants et salariés, il n'existe aucune autre autorisation de nature à modifier le nombre d'actions composant le capital social.

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion au cours des exercices 2019 et 2018.

Note 16.1.1 Capital social

	2019		2018	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	31 846 757	31 846 757	31 571 096	31 571 096
Exercice d'options de souscription d'actions	252 343	252 343	275 661	275 661
Capital social au 31 décembre	32 099 100	32 099 100	31 846 757	31 846 757

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 16.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2019	2018
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	13 843	12 270
Exercice d'options de souscription d'actions	1 959	1 573
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	15 802	13 843

NOTE 16.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 avril 2019 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur autorisant le Conseil d'administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Depuis le 21 mai 2012, Lectra avait confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Le 27 décembre 2018, Lectra a signé avec Exane BNP Paribas un nouveau contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Ce nouveau contrat a pris effet à compter du 2 janvier 2019 et a remplacé le précédent contrat signé le 11 mai 2012 avec Exane BNP Paribas.

La société détenait, au 31 décembre 2019, 31 549 actions, soit 0,1% du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,1% au 31 décembre 2018), pour un montant total de 698 milliers d'euros (560 milliers d'euros au 31 décembre 2018), soit un prix de revient moyen de 22,13 € par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 377 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

La société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2019			2018		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
Actions détenues en propre au 1^{er} janvier (valeur historique)	30 779	(560)	18,20	12 290	(298)	24,23
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	282 042	(5 798)	20,56	257 271	(5 445)	21,16
Ventes (au cours de réalisation)	(281 272)	5 819	20,69	(238 782)	5 110	21,40
Flux net de trésorerie de l'exercice ⁽¹⁾	770	21		18 489	(335)	
Plus-values (moins-values) de cession		159			(73)	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	31 549	(698)	22,13	30 779	(560)	18,20

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la société de ses propres actions.

NOTE 16.3 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'assemblée générale extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001 ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite assemblée générale extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, alors Président du Conseil d'administration, et Daniel Harari, alors Directeur général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

L'assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2019, 31 864 971 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 234 129 actions (soit 0,7% du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2019 est en principe de 32 333 229 ; il est réduit à 32 301 680 en raison des actions détenues en propre à cette date dans le cadre du contrat de liquidité, qui sont privées du droit de vote.

NOTE 16.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

NOTE 16.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2019, 300 salariés sont bénéficiaires de 1 601 879 options et 2 anciens salariés détiennent toujours 13 804 options, soit au total, 302 bénéficiaires (respectivement 301, 42 et 343 au 31 décembre 2018). À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 33 714 783 et se décompose comme suit :

- capital social : 32 099 100 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 615 683 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 € au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2019 étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2019, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 615 683 €, assortie d'une prime d'émission totale de 27 207 053 €.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère. Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options et ne peut en aucun cas être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'administration.

La norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation en charges de la valorisation de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions.

La juste valeur des options attribuées en 2019 et 2018 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2019	2018
Prix d'exercice (en euros)	22,50	22,25
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	22,40	21,35
Taux d'intérêt sans risque	- 0,17 %	- 0,13 %
Taux de dividende	1,84 %	1,70 %
Volatilité	24,60 %	23,90 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	3,36	2,90

La volatilité est déterminée à partir des données historiques du cours sur une durée correspondant à la période d'acquisition des droits. Les pics liés à des événements exceptionnels sont exclus de l'analyse.

La juste valeur des options attribuées le 12 juin 2019 s'élève à 1 225 milliers d'euros. Elle a été ramenée à 1 011 milliers d'euros du fait de l'annulation d'options résultant du calcul de la performance réelle 2019 de chaque bénéficiaire et du départ de onze bénéficiaires en 2019.

La charge constatée dans les comptes 2019 s'élève à 693 milliers d'euros, dont 151 milliers d'euros au titre de l'attribution de 2019 et 542 milliers d'euros au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2019 auront un impact sur les seules années 2020, 2021 et 2022 pour un montant de charges estimé respectivement à 751, 499 et 274 milliers d'euros.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de 176 milliers d'euros basée sur la juste valeur des options attribuées en 2019, comptabilisée en charge de personnel en 2019.

Note 16.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2019		2018	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1^{er} janvier	1 677 887	15,71	1 692 996	13,11
Options attribuées au cours de l'exercice	364 662	22,50	370 591	22,25
Options exercées au cours de l'exercice	(252 343)	8,76	(275 661)	6,71
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(174 523)	20,21	(110 039)	20,25
Options en vigueur au 31 décembre	1 615 683	17,84	1 677 887	15,71
- dont options exerçables	785 408	11,25	745 975	8,82
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	830 275	24,08	931 912	21,22

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options sera définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1^{er} janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Pour les plans antérieurs au 1^{er} janvier 2016 et encore en vigueur au 31 décembre 2019, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1^{er} janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Note 16.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2019 par catégorie de bénéficiaires

	2019				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	10	711 387	44 %	419 566	291 821
Équipe de management du Groupe	26	242 674	15 %	100 022	142 652
Autres salariés	264	647 818	40 %	252 016	395 802
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	2	13 804	1 %	13 804	-
Total	302	1 615 683	100 %	785 408	830 275

(1) Les seuls bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur général adjoint, Maximilien Abadie, Directeur de la stratégie, Fabio Canali, Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord, Olivier du Chesnay, Directeur financier, Céline Choussy, Directrice marketing et communication, Javier Garcia, Directeur Asie-Pacifique, Laurence Jacquot, Directrice customer success, Édouard Macquin, Directeur Amériques, Holger Max-Lang, Directeur Europe du Nord et de l'Est, Moyen-Orient, et Véronique Zoccoletto, Directrice de la transformation, membres du Comité exécutif. Daniel Harari, Président-Directeur général, ne détient pas d'option

Note 16.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2019 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attribution	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
4 septembre 2012	4 septembre 2020	147 364	6,25
13 juin 2013	13 juin 2021	85 171	6,25
16 juin 2014	16 juin 2022	104 207	8,50
12 juin 2015	12 juin 2023	134 404	13,75
9 juin 2016	9 juin 2024	305 815	14,50
8 juin 2017	8 juin 2025	244 075	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	293 664	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	300 983	22,50
Total		1 615 683	17,84

La ventilation par échéance des 13 804 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 4 943 options en 2020, 4 186 options en 2021 et 4 675 options en 2022.

Note 16.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2019 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2020	244 349
2021	286 831
2022	299 095
Total	830 275

Note 16.5.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 16.5.6 Options attribuées en 2019

Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a attribué, au titre du plan d'options 2019, un maximum de 364 662 options à 241 bénéficiaires, au prix d'exercice de 22,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 237 697 options à 63 bénéficiaires, au titre de leurs performances 2019 ;
- 126 965 options à 179 bénéficiaires, dont 88 827 options à 157 bénéficiaires d'un plan d'options non lié à leurs performances 2019 et 38 138 options aux 42 lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2018* et des *Lectra Awards 2019* (20 lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2018* et des *Lectra Awards 2019* étant également bénéficiaires d'autres options attribuées en 2019).

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2019 est ensuite calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour 2019, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année.

À la date du présent Rapport, les calculs des performances 2019, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires concernés. Sur la base de ces performances, 52 893 options ont été annulées sur les 237 697 options initialement attribuées.

Par ailleurs, 10 786 options sont devenues caduques, notamment en raison du départ de onze bénéficiaires en 2019.

De ce fait, au 31 décembre 2019, le nombre total d'options initialement attribué (364 662 options à 241 bénéficiaires) a été ramené à 300 983, et le nombre de bénéficiaires, à 226. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires et des départs sont remises à la disposition du Conseil d'administration.

Les 10 salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2019 totalisent 101 843 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2022 (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 15d, 15e et 15f, entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022), le droit d'exercice sera maintenu en totalité pour les options dont l'acquisition de ce droit est uniquement liée à la présence, et à concurrence du nombre définitif d'options calculé sur les performances réelles du bénéficiaire au 31 décembre de l'année d'attribution (soit le 31 décembre 2019 pour le Plan 2019), pour les options dont l'acquisition du droit d'exercice est également liée aux performances réelles.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Par ailleurs, 110 844 options attribuées antérieurement à 2019 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 16.5.7 Options exercées en 2019

252 343 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018 ont été exercées en 2019.

Date d'attribution du plan d'options	Nombre d'options exercées	2019	
		Prix de souscription par action (en euros)	
9 juin 2011	58 179	6,25	
4 septembre 2012	33 388	6,25	
13 juin 2013	24 497	6,25	
16 juin 2014	73 863	8,50	
12 juin 2015	62 416	13,75	
Total	252 343		8,76

NOTE 17 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2019 et 2018 s'expliquent comme suit :

	2019	2018
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	(9 554)	(9 872)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	(10)	39
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	422	659
Autres variations	(338)	(380)
Écarts de conversion au 31 décembre	(9 481)	(9 554)

NOTE 18 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Les engagements de retraite correspondent à des indemnités dues dans le cadre de régimes à prestations définies. Ces indemnités, généralement versées lors du départ à la retraite, peuvent l'être également, selon les législations locales, lors d'une démission ou d'un licenciement. Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun régime de retraite à prestations définies.

Ces engagements concernent principalement la France, l'Italie et le Japon, selon le détail ci-dessous :

2018	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2018	7 659	991	674	195	9 518
Charge (produit) de l'exercice	575	6	65	84	730
Prestations payées	(237)	(14)	-	(23)	(274)
Cotisations versées	-	-	-	(36)	(36)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(157)	23	28	(50)	(156)
Écarts de conversion	-	-	52	(11)	41
Engagements de retraite au 31 décembre 2018	7 840	1 006	819	159	9 823
2019	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2019	7 840	1 006	819	159	9 823
Charge (produit) de l'exercice	591	11	70	94	766
Prestations payées	(135)	(28)	(20)	-	(184)
Cotisations versées	-	-	-	(18)	(18)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	572	46	38	45	700
Écarts de conversion	-	-	26	(6)	20
Engagements de retraite au 31 décembre 2019	8 867	1 035	932	273	11 107

Par ailleurs, la charge annuelle nette s'explique comme suit :

2018	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	460	-	63	58	581
Coût des services passés	-	-	-	5	5
Coût financier, net	115	6	1	22	144
Charge (produit) de l'exercice	575	6	65	84	730
2019	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	472	-	68	70	610
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Coût financier, net	119	11	2	24	156
Charge (produit) de l'exercice	591	11	70	94	766

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues en 2019 sont les suivantes :

	France	Italie	Japon
Taux d'actualisation	0,71%	0,29 %	0,20 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,80 %	2,25 %	1,71 %
Taux de rotation des effectifs	4,47 % / 8,75 %	3,00 %	15,78 %

Le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations d'entreprises de haute qualité, pour une échéance correspondant à la duration de l'engagement.

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence aux taux iBoxx, composés d'obligations d'entreprises notées AA et plus. Il en est de même pour le Japon.

Selon les estimations établies par le Groupe, une variation de plus ou moins 0,25% du taux d'actualisation entraînerait une variation de la dette actuarielle de sens opposé d'environ 2,7%. Par ailleurs, une variation du taux d'augmentation des salaires de plus ou moins 0,25% entraînerait une variation de la dette actuarielle de même sens d'environ 2,7%.

Le taux de rotation des effectifs est déterminé par une table en fonction de la classe d'âge. Pour la France, le taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans est de 3,88% pour les salariés non-cadres et de 9,00% pour les salariés cadres. Il est de 0% au-delà de 50 ans.

NOTE 19 OBLIGATIONS LOCATIVES

VARIATION DES OBLIGATIONS LOCATIVES

	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur évaluée au 1^{er} janvier 2019	14 065	5 136	19 201
Nouveaux contrats et renouvellements	4 110	1 819	5 929
Remboursement	-	(6 162)	(6 162)
Reclassement	(4 852)	4 852	-
Autres	3	(9)	(6)
Écarts de conversion	81	39	120
Valeur comptable au 31 décembre 2019	13 407	5 675	19 082

Échéancier des obligations locatives

	Jusqu'en 2020	de 2021 à 2025	Au-delà de 2025	Total
Obligations locatives	5 675	11 549	1 858	19 082

NOTE 20 ENGAGEMENT D'ACHAT DE TITRES MINORITAIRES

Dans le cadre de l'acquisition de 70% du capital et des droits de vote de la société belge Retviews et de sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL, le Groupe s'est engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

La dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires a été évaluée à un montant total de 6 500 milliers d'euros, dont 2 167 milliers d'euros à échéance court terme et 4 333 milliers d'euros à échéance à plus d'un an.

NOTE 21 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 21.1 TRÉSORERIE NETTE

	2019	2018
Trésorerie disponible	90 558	72 223
Équivalents de trésorerie	30 000	30 000
Emprunts et dettes financières	-	-
Trésorerie nette	120 558	102 223

Après le remboursement en 2015 du solde des avances publiques correspondant à des aides au financement de programmes de R&D, qui constituaient son unique endettement, le Groupe n'a plus d'emprunt ou de dette financière.

Les équivalents de trésorerie sont constitués d'un compte à terme à échéance d'un mois et un compte bloqué 32 jours.

Sa trésorerie nette est égale au poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et s'élève à 120 558 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

NOTE 21.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Depuis 2015, le Groupe n'a plus d'emprunt ou de dette financière.

NOTE 21.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

Le Groupe, n'ayant pas de dette financière, n'est pas soumis à des risques de taux et ne dispose donc d'aucun instrument financier de couverture relatif à ce risque.

NOTE 21.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe a essentiellement utilisé en 2019 et 2018 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions significatives en devises dans les états de la situation financière des 31 décembre 2019 et 2018 se décomposent comme suit :

	2019				2018			
	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances
USD	83	74	4	7 janvier 2020	1 754	1 532	5	7 janvier 2019
CAD	1 899	1 301	(2)	7 janvier 2020	3 418	2 191	21	7 janvier 2019
CNH	10 699	1 371	(7)	7 janvier 2020	-	-	-	-
GBP	(1 829)	(2 149)	7	7 janvier 2020	(1 738)	(1 943)	17	7 janvier 2019
JPY	(180 462)	(1 480)	(14)	7 et 8 janvier 2020	(68 311)	(543)	0	7 et 8 janvier 2019
Autres devises	na	(912)	(17)	7 janvier 2020	na	(653)	2	7 janvier 2019
Total	(1 796)	(28)			583	45		

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en divisant les montants couverts en devises par le cours de clôture.

(3) L'écart de valeur correspond à l'écart entre la contre-valeur historique et la contre-valeur au cours de clôture des contrats à terme.

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2019 est calculée sur la base des cours publiés par la Banque Centrale Européenne ou, en l'absence de cotation de la Banque Centrale Européenne, sur la base des cours publiés par une plateforme financière de premier plan. Cette réévaluation est comparable à celle indiquée pour information par les banques avec lesquelles ces contrats de change à terme ont été souscrits.

À l'exception des filiales en Corée du Sud, au Mexique, en Russie, en Tunisie et en Turquie (représentant individuellement moins de 7% et globalement moins de 10% du chiffre d'affaires du Groupe), chaque entité facture, et est facturée, dans sa devise locale. De ce fait, l'exposition du Groupe au risque de change est supportée par la société mère.

Le tableau de l'exposition au risque de change, présenté ci-dessous, reprend les actifs et passifs en devises de la société mère les plus significatifs, ainsi que le nominal net des opérations d'achats et de ventes à terme non échues aux 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 :

(en milliers de devises)	2018					
	USD	BRL	CAD	HKD	INR	JPY
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	11 989	13 823	3 306	3 887	10 695	(219)
Trésorerie	173	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(6 906)	(11 890)	-	-	(49 762)	(78 855)
Total	5 256	1 933	3 306	3 887	(39 066)	(79 074)
Nominal net des couvertures	(1 754)	-	(3 418)	(4 245)	32 696	68 311
Position nette résiduelle	3 502	1 933	(112)	(358)	(6 370)	(10 763)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	3 059	435	(72)	(40)	(80)	(86)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change						
Cours de clôture	1,15	4,44	1,56	8,97	79,73	125,85
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,20	4,67	1,64	9,42	83,72	132,14
Impact résultat de change	(146)	(21)	3	2	4	4
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,09	4,22	1,48	8,52	75,74	119,56
Impact résultat de change	161	23	(4)	(2)	(4)	(5)

(en milliers de devises)	2019					
	USD	BRL	CAD	HKD	INR	JPY
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	7 524	10 645	1 759	3 134	13 452	3 361
Trésorerie	408	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(7 689)	(9 205)	(12)	(589)	(53 297)	(169 107)
Total	243	1 441	1 747	2 545	(39 845)	(165 746)
Nominal net des couvertures	(83)	-	(1 899)	(3 609)	24 906	180 462
Position nette résiduelle	160	1 441	(152)	(1 064)	(14 939)	14 716
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	142	319	(104)	(122)	(186)	121
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change						
Cours de clôture	1,12	4,52	1,46	8,75	80,19	121,94
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5%	1,18	4,74	1,53	9,18	84,20	128,04
Impact résultat de change	(7)	(15)	5	6	9	(6)
Appréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5%	1,07	4,29	1,39	8,31	76,18	115,84
Impact résultat de change	7	17	(5)	(6)	(10)	6

NOTE 22 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2019	2018
Fournisseurs	24 046	23 212
Dettes sociales	20 936	22 672
Dettes fiscales	4 385	4 640
Acomptes et avances clients reçus	8 608	8 358
Autres passifs courants	921	782
Total	58 896	59 664

NOTE 23 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2019	2018
Contrats récurrents facturés d'avance	55 346	51 983
Autres revenus différés ⁽¹⁾	3 113	4 243
Total	58 459	56 225

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés non encore encaissés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 14).

Les produits constatés d'avance correspondent aux passifs de contrat tels que définis par IFRS 15.

RÉCONCILIATION DES PRINCIPAUX PASSIFS DE CONTRAT

	2019	2018
Passifs de contrat au 1^{er} janvier	51 983	48 713
Chiffre d'affaires comptabilisé au cours de la période	(97 901)	(91 394)
Facturation de la période	100 628	94 563
Variation de périmètre ⁽¹⁾	88	53
Écarts de conversion	548	48
Passifs de contrats au 31 décembre	55 346	51 983

(1) Intégration de Retviews en 2019 et Kubix Lab en 2018, cf. note 2.29.

NOTE 24 PROVISIONS

2018	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2018	1 004	1 517	380	830	3 730
Augmentations	941	413	35	1 334	2 722
Reprises utilisées	(435)	-	-	(1 355)	(1 791)
Reprises non utilisées	(269)	-	-	(119)	(388)
Écarts de conversion	-	(164)	(1)	-	(164)
Provisions au 31 décembre 2018	1 241	1 765	414	689	4 110

2019	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2019	1 241	1 765	414	689	4 110
Augmentations	194	117	-	950	1 261
Reprises utilisées	(670)	(300)	(17)	(1 116)	(2 103)
Reprises non utilisées	(187)	-	(18)	(32)	(237)
Écarts de conversion	-	(25)	-	-	(25)
Provisions au 31 décembre 2019	578	1 556	379	491	3 004

PASSIFS ÉVENTUELS

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2019.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2019 qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur la situation financière du Groupe autre que celles qui font l'objet d'une provision.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Compte tenu de la nature même de ses activités, le Groupe n'est pas confronté à des risques environnementaux.

NOTE 25 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

Au 31 décembre 2018	Ancienne catégorie IAS 39	Classement selon IFRS 9				
		Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Titres non consolidés	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>		X		974	974
Prêts, dépôts et cautionnements	<i>Prêts et créances</i>	X			1 269	1 269
Clients et comptes rattachés	<i>Prêts et créances</i>	X			58 564	58 564
Autres actifs financiers	<i>Prêts et créances</i>	X			1 053	1 053
Instruments dérivés non documentés comme couverture	<i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat net</i>		X		-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	<i>Juste valeur par résultat</i>		X		102 223	102 223
Total actifs financiers					164 083	164 083
Instruments dérivés non documentés comme couverture	<i>Passifs financiers à la juste valeur par résultat net</i>		X		45	45
Fournisseurs et autres passifs courants	<i>Passif financier au coût amorti</i>	X			55 024	55 024
Total passifs financiers					55 069	55 069
Au 31 décembre 2019	Ancienne catégorie IAS 39	Classement selon IFRS 9				
		Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Titres non consolidés	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>		X		1 030	1 030
Prêts, dépôts et cautionnements	<i>Prêts et créances</i>	X			1 469	1 469
Clients et comptes rattachés	<i>Prêts et créances</i>	X			56 933	56 933
Autres actifs financiers	<i>Prêts et créances</i>	X			1145	1145
Instruments dérivés non documentés comme couverture	<i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat net</i>		X		50	50
Trésorerie et équivalents de trésorerie	<i>Juste valeur par résultat</i>		X		120 558	120 558
Total actifs financiers					181 185	181 185
Instruments dérivés non documentés comme couverture	<i>Passifs financiers à la juste valeur par résultat net</i>		X		-	-
Fournisseurs et autres passifs courants	<i>Passif financier au coût amorti</i>	X			54 511	54 511
Total passifs financiers					54 511	54 511

La juste valeur des prêts et créances courants, dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable, compte tenu de leur nature à court terme. Pour les prêts et cautionnement inclus dans les autres actifs financiers non courants, leur juste valeur est jugée proche de leur valeur comptable, l'effet d'actualisation étant jugé non significatif.

NOTE 26 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

ENGAGEMENTS DONNÉS

À fin 2018, les engagements donnés au titre des contrats de locations simple s'élevaient à 28 683 milliers d'euros. Le tableau suivant résume le passage entre les engagements hors bilan au titre des obligations contractuelles présentés au 31 décembre 2018 selon IAS 17 et les passifs de loyers enregistrés au bilan au 1^{er} janvier 2019 selon IFRS 16 :

Engagements donnés au titre des obligations contractuelles au 31 décembre 2018	28 683
Contrats non comptabilisés en application des exemptions d'IFRS 16	(8 946)
Effets de l'actualisation	(400)
Autres	(136)
Obligations locatives au 1^{er} janvier 2019 après première application d'IFRS 16	19 201

Les engagement donnés au titre des contrats de locations simple exemptés d'application IFRS 16 ainsi que les autres garanties se présentent comme suit :

	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations contractuelles ⁽¹⁾	4 564	4 058	20	8 642
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 517	90	273	1 880

(1) Essentiellement contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de matériel informatique et de bureau.

(2) Il s'agit de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

Les loyers comptabilisés en charge ne répondant pas aux critères d'application de la norme IFRS 16 au cours de l'exercice 2019 s'élèvent à 5 548 milliers d'euros.

Notes sur le compte de résultat

consolidé

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, des parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice. Les acquisitions de 2018 et 2019 ayant un impact non significatif sur les états financiers du Groupe, il n'y a pas lieu de retraitre le compte de résultat en 2019 ni en 2018.

NOTE 27 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2019, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 16 %, et les 20 premiers clients, moins de 23 %.

NOTE 27.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

En 2019, comme en 2018, près de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (11%), Mexique (9%), Italie (11%), Chine (9%), France (6%). Ces pourcentages étaient respectivement de 11%, 11%, 10%, 10% et 6% en 2018.

La part du chiffre d'affaires réalisé au Royaume-Uni est inférieure à 3%. La part du chiffre d'affaires réalisée en Grèce et en Russie est non significative.

	2019		2018		Variation 2019/2018
	Réel	%	Réel	%	
Europe, dont :	113 452	41%	111 559	39 %	+ 2 %
- France	17 223	6 %	16 538	6 %	+ 4 %
Amériques	67 503	24 %	76 146	27 %	- 11 %
Asie - Pacifique	76 426	27 %	75 334	27 %	+ 1 %
Autres pays	22 642	8 %	19 519	7 %	+ 16 %
Total	280 023	100 %	282 558	100 %	-1 %
Parité moyenne €/\$		1,12		1,18	

NOTE 27.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

	2019		2018		Variation 2019/2018
	Réel	%	Réel	%	
Chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents, dont :	110 239	39 %	122 721	43 %	-10 %
- licences de logiciels de CFAO et de PLM	13 493	5 %	13 902	5 %	-3 %
- équipements et leurs logiciels	82 077	29 %	93 840	33 %	-13 %
- formation, conseil	12 236	4 %	12 654	4 %	-3 %
- divers	2 434	1 %	2 325	1 %	+5 %
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	169 784	61 %	159 837	57 %	+6 %
- contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM	1 562	ns	470	ns	+232 %
- contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM	38 485	14 %	37 577	13 %	+2 %
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	57 854	21 %	53 347	19 %	+8 %
- consommables et pièces	71 883	26 %	68 443	24 %	+5 %
Total	280 023	100 %	282 558	100 %	-1 %
Parité moyenne €/\$		1,12		1,18	

NOTE 27.3 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2019	2018
Euro	43%	42%
Dollar américain	31%	33%
Yuan chinois	8 %	9 %
Yen japonais	2 %	2 %
Livre anglaise	2 %	2 %
Réal brésilien	2 %	2 %
Autres devises ⁽¹⁾	11%	10%
Total	100%	100%

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 2% du chiffre d'affaires total.

NOTE 27.4 OBLIGATIONS DE PRESTATION RESTANT À REMPLIR

Le Groupe communique dans son Rapport de gestion sur un « carnet de commandes de nouveaux systèmes » correspondant aux commandes de licences de logiciels CFAO et de PLM, d'équipements de CFAO et de prestations de formation et conseil. L'intégralité de ce « carnet de commandes » est à horizon inférieur à un an. Par ailleurs, les passifs de contrat du Groupe, correspondant à ses produits constatés d'avance, donneront également lieu à reconnaissance de chiffre d'affaire dans les 12 mois qui suivent la date de clôture. Ainsi, et conformément à IFRS 15.121, le Groupe n'a aucune obligation de prestation restant à remplir significative dont il devrait publier le montant.

NOTE 28 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2019	2018
Chiffre d'affaires	280 023	282 558
Coût des ventes, dont :	(74 808)	(79 014)
Achats et frais de distribution	(63 129)	(73 333)
Variation de stocks (valeur nette)	(3 095)	3 442
Valeur ajoutée industrielle	(8 585)	(9 124)
Marge brute	205 214	203 544
(en % du chiffre d'affaires)	73,3%	72,0%

La valeur ajoutée industrielle inclut les frais de main d'œuvre intégrés dans les coûts de production, les frais de distributions des équipements vendus, et une quote-part des amortissements des moyens de production du site de Cestas.

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais sont constatées dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

NOTE 29 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2019	2018
Charges de personnel fixes	(25 928)	(24 884)
Charges de personnel variables	(919)	(1 016)
Autres charges d'exploitation	(3 549)	(3 302)
Dotations aux amortissements	(1 434)	(1 259)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions⁽¹⁾	(31 830)	(30 461)
(en % du chiffre d'affaires)	11,4 %	10,8 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	9 811	8 964
Total	(22 019)	(21 497)

(1) Ce montant s'obtient après prise en compte, dans les charges de personnel fixes, de leur quote-part de crédit d'impôt compétitivité et emploi (applicable en 2018). Avant cette déduction, il s'élevait à 30 807 milliers d'euros en 2018, soit 10,9 % du chiffre d'affaires.

NOTE 30 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2019	2018
Charges de personnel fixes	(86 091)	(84 404)
Charges de personnel variables	(9 759)	(11 639)
Autres charges d'exploitation	(36 662)	(41 960)
Dotations aux amortissements	(9 471)	(3 378)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(323)	(417)
Total⁽¹⁾	(142 306)	(141 798)
(en % du chiffre d'affaires)	50,8 %	50,2 %

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 28) d'un montant de €8 585 milliers d'euros en 2019 et de €9 124 milliers d'euros en 2018.

RÉMUNÉRATIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU GROUPE ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

En 2019, les autres charges d'exploitation comprennent 847 milliers d'euros au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont 484 milliers d'euros pour PwC, 282 milliers d'euros pour KPMG et 81 milliers d'euros pour d'autres cabinets, à l'exclusion des services autres que la certification des comptes. Ce montant s'élevait à 787 milliers d'euros en 2018.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe au titre de l'audit des comptes et des services autres que la certification des comptes rendus par leurs réseaux aux filiales en 2019 est de 907 milliers d'euros, dont 588 milliers d'euros pour PwC et 319 milliers d'euros pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Émetteur	155	154	26 %	25 %	148	133	46 %	36 %
- Filiales intégrées globalement	329	304	56 %	49 %	134	133	42 %	36 %
Services autres que la certification des comptes								
- Émetteur ⁽¹⁾	-	-	0 %	0 %	23	21	6 %	6 %
- Filiales intégrées globalement	-	-	0 %	0 %	-	-	0 %	0 %
Sous-total	484	458	82 %	74 %	305	287	96 %	79 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social ⁽²⁾	104	165	18 %	26 %	14	78	4 %	21 %
Sous-total	104	165	18 %	26 %	14	78	4 %	21 %
Total	588	623	100 %	100 %	319	365	100 %	100 %

(1) Ces services concernent la vérification par l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, des informations sociales, environnementales et sociétales.

(2) Ces missions correspondent principalement à des prestations de conformité fiscale rendues par un membre du réseau aux filiales étrangères de la société.

NOTE 31 PERSONNEL

NOTE 31.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2019	2018
Recherche et développement	(26 847)	(25 900)
Commercial, général et administratif	(95 850)	(96 043)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(6 298)	(6 409)
Total	(128 996)	(128 353)

(1) Les frais de personnel de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 28).

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicable en France en 2018, était déduit des frais de personnel pour un montant de 971 milliers d'euros.

NOTE 31.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

Depuis 2019, le Groupe présente le détail des effectifs actifs. Les données de 2018 ont été retraitées en conséquence. Au 31 décembre 2018, le total des effectifs économiques publié s'élevait à 1 693 personnes.

	2019	2018
Société mère ⁽¹⁾	914	882
Filiales ⁽²⁾ , dont :	879	829
Europe	363	335
Amériques	191	174
Asie - Pacifique	252	248
Autres pays	73	72
Total	1 793	1 711

(1) En 2019, comme en 2018, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent.

(2) Les filiales comprennent l'ensemble des sociétés du Groupe, qu'elles soient consolidées ou non.

Répartition des effectifs par fonction

	2019	2018
Marketing, vente	356	340
Services (experts solutions et métiers, <i>call centers</i> , maintenance technique)	587	545
Recherche et développement	368	350
Achats, production, logistique	152	167
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	330	309
Total	1 793	1 711

NOTE 31.3 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2019, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de 5 659 milliers d'euros au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, la principale filiale concernée est l'Italie.

NOTE 31.4 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, cinq types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

En 2020, une participation de 790 milliers d'euros sera versée au titre de l'exercice 2019 (741 milliers d'euros versés en 2019 au titre de l'exercice 2018).

Intéressement

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la société mère exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier accord, signé en juin 2017, couvre la période 2017 - 2019.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2019 s'élève à 1 079 milliers d'euros (1 328 milliers d'euros au titre de 2018). Pour l'année 2019, un acompte de 338 milliers d'euros a été versé en novembre 2019 ; le solde sera payé au premier semestre 2020.

Ainsi, le total de la participation et de l'intéressement a représenté 1 869 milliers d'euros au titre de l'exercice 2019 (2 069 milliers d'euros au titre de 2018).

NOTE 31.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée depuis le 1^{er} janvier 2019 du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social, du Directeur général adjoint, du Directeur de la stratégie, du Directeur financier, de la Directrice de la transformation, de la Directrice *customer success*, du Directeur Asie-Pacifique, du Directeur Amériques, du Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord, du Directeur Europe du Nord et de l'Est, Moyen Orient et de la Directrice marketing et communication du Groupe.

En 2018, l'équipe dirigeante était constituée du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social, du Directeur général adjoint, de la Directrice de la transformation, du Directeur commercial, et de la directrice marketing et communication du Groupe.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2019, s'élèvent à 4 188 milliers d'euros (2 288 milliers d'euros en 2018) et se décomposent comme suit :

	2019	2018
Rémunération fixe	2 481	1 342
Rémunération variable	1 022	682
Autres avantages court terme	363	130
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	46	19
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	276	115
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	4 188	2 288

(1) Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à lui verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à ses fonctions, au moment de son départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de ses fonctions ; il ne détient par ailleurs aucune option de souscription d'actions.

NOTE 31.6 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2020, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2019, une rémunération d'un montant global de 239 milliers d'euros, inchangé par rapport à 2018.

Les quatre administrateurs non dirigeants ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

NOTE 32 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2019	2018
Recherche et développement ⁽¹⁾	(1 434)	(1 259)
Commercial, général et administratif	(9 471)	(3 378)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(739)	(740)
Total	(11 644)	(5 377)

(1) Les amortissements affectés à la « Recherche et développement » sont relatifs à la quote-part des immobilisations incorporelles et corporelles utilisées par ces équipes. Les frais de R&D proprement dits sont intégralement comptabilisés en charges de la période.

(2) Les amortissements de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 28).

NOTE 33 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2019	2018
Produits financiers , dont :	461	231
Plus-values sur équivalentes de trésorerie	62	42
Autres produits financiers	374	164
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	25	25
Charges financières , dont :	(556)	(443)
Commissions et services bancaires	(351)	(440)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	-	-
Intérêts sur obligations locatives IFRS 16	(184)	-
Autres charges financières	(21)	(3)
Total	(95)	(212)

NOTE 34 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2019, la perte de change s'élève à 719 milliers d'euros (1 120 milliers d'euros en 2018).

Au 31 décembre 2019, la société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2018 (cf. note 21.4).

NOTE 35 NOMBRE D'ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Aux 31 décembre 2019 et 2018, la société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 16.5.

	2019	2018
Résultat net part du Groupe de base par action	29 305	28 740
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	32 000 871	31 723 203
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	(23 634)	(25 703)
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	31 977 237	31 697 500
Résultat de base par action (en euros)	0,92	0,91

(1) En 2019, 252 343 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 252 343 actions nouvelles. En 2018, 275 661 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 275 661 actions nouvelles (cf. note 16).

Résultat net part du Groupe dilué par action	2019	2018
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	29 305	28 740
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	32 000 871	31 723 203
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(23 634)	(25 703)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	417 846	635 569
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	32 395 083	32 333 069
Résultat dilué par action (en euros)	0,90	0,89

(1) En 2019, 252 343 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 252 343 actions nouvelles. En 2018, 275 661 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 275 661 actions nouvelles (cf. note 16).

(2) En 2019, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de 20,48€, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 417 846 actions théoriques supplémentaires (653 959 actions théoriques supplémentaires en 2018 du fait d'un cours moyen annuel de 21,37€).

NOTE 36 EXPOSITION DU GROUPE AUX FLUCTUATIONS DES COURS DE CHANGE

L'exposition opérationnelle nette de la société aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transaction après l'euro.

L'effet global de la variation des devises entre 2018 et 2019 est une augmentation de 4 968 milliers d'euros du chiffre d'affaires et de 3 011 milliers d'euros du résultat opérationnel 2019 du Groupe.

Sur ces montants, le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de 1,12\$ / 1€ en 2019 et de 1,18\$ / 1€ en 2018, contribue à une augmentation de 4 483 milliers d'euros du chiffre d'affaires et de 3 079 milliers d'euros du résultat opérationnel dans les chiffres 2019 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2019 à cours de change 2018.

En 2019, 43% du chiffre d'affaires consolidé, 82% du coût des ventes et 67% des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 31%, 12% et 11% pour le dollar américain et 8% (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 3% et 6% pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 3% du chiffre d'affaires, du coût des ventes et des frais généraux.

SENSIBILITÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AUX VARIATIONS DES COURS DES DEVISES

La sensibilité du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel aux variations des cours des devises a été établie sur la base des parités du 31 décembre 2019 des devises concernées, notamment 1,12\$ / 1€.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisée en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (portant la parité moyenne annuelle à 1,07 \$ / 1€) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2020 d'environ 4,2 millions d'euros et du résultat opérationnel annuel de 2,8 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1,17 \$ / 1€) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

En complément des fluctuations par rapport au dollar et aux devises qui lui sont fortement corrélées, l'euro enregistre des variations de sa parité avec les autres devises. Ces variations sont le plus souvent hétérogènes, dans leur sens (à la hausse ou à la baisse) comme dans leur ampleur.

NOTE 37 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2018 ⁽¹⁾	Europe du Nord ⁽²⁾	Europe du Sud ⁽³⁾	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	54 092	73 108	76 146	79 212	-	282 558
Résultat opérationnel	6 008	12 848	12 676	5 897	2 820	40 249
 2019⁽¹⁾	 Europe du Nord ⁽²⁾	 Europe du Sud ⁽³⁾	 Amériques	 Asie-Pacifique	 Siège	 Total
Chiffre d'affaires	59 083	72 571	67 503	80 866	-	280 023
Résultat opérationnel	8 005	13 472	9 772	8 044	1 595	40 889

(1) Suite à la réorganisation des filiales de Lectra en quatre grandes régions en janvier 2019, les secteurs opérationnels ont été revus, et les montants 2018 retraités en conséquence. Dans les tableaux donnant la répartition géographique du chiffre d'affaires du Groupe, les « autres pays » ont ici été répartis sur les régions Europe du Nord, Europe du Sud et Asie-Pacifique.

(2) Ce secteur couvre les régions suivantes : Allemagne et Europe de l'Est, Royaume-Uni, Benelux, Scandinavie, pays baltes, Turquie et Moyen-Orient.

(3) Ce secteur couvre les régions suivantes : France, Italie, Espagne, Portugal, Afrique du Nord.

Le résultat opérationnel obtenu par l'addition des résultats des secteurs est identique au résultat opérationnel tel qu'il figure dans les états financiers consolidés du Groupe ; aucune réconciliation n'est donc nécessaire.

L'application d'IFRS 16 n'a pas eu d'impact significatif sur le résultat opérationnel tant au niveau du Groupe que sur chacun des secteurs opérationnels.

Notes sur le tableau des flux de trésorerie

consolidés

NOTE 38 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2019 comme en 2018, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilançables court terme affectant le résultat de change (cf. note 2.28 – Méthodes de conversion), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions et de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées.

NOTE 39 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2019, les principales variations du besoin en fonds de roulement sont les suivantes :

- - 3 604 milliers d'euros proviennent de la diminution des créances clients, compte tenu notamment de la diminution du chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents (la variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « Produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires) ;
- - 2 419 milliers d'euros proviennent de la réduction des stocks ;
- - 5 663 milliers d'euros proviennent du solde du crédit d'impôt recherche de 2015 encaissé au cours du quatrième trimestre 2019 ;
- + 1 662 milliers d'euros proviennent de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2018, majoritairement payée en 2019, et celle, comptabilisée au cours de l'exercice 2019 et qui sera payée en 2020 ;
- - 607 milliers d'euros proviennent des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

En 2018, les principales variations du besoin en fonds de roulement étaient les suivantes :

- + 82 milliers d'euros provenaient de l'augmentation des créances clients ;
- + 4 918 milliers d'euros provenaient de la hausse des stocks, compte tenu de l'augmentation de l'activité de production, en lien notamment avec le lancement d'une nouvelle offre pour la salle de coupe ;
- - 6 857 milliers d'euros provenaient de l'encaissement du solde du crédit d'impôt recherche de 2014 au cours du quatrième trimestre 2018 ;
- + 2 506 milliers d'euros provenaient de la diminution des dettes fournisseurs ;
- + 2 191 milliers d'euros provenaient de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2017, majoritairement payée en 2018, et celle, comptabilisée au cours de l'exercice 2018 et qui a été payée en 2019 ;
- + 841 milliers d'euros provenaient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représentait un montant significatif.

Au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, la rotation des créances clients nettes des acomptes encaissés et des prestations facturées d'avance, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, représente moins de dix jours.

NOTE 40 VARIATION DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2019 comme en 2018, le Groupe n'a pas contracté de dette financière.

NOTE 41 CASH-FLOW LIBRE

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise et des remboursements des dettes locatives comptabilisées selon IFRS 16.

	2019	2018
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	48 961	28 783
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(6 612)	(7 152)
Remboursement des dettes locatives	(6 162)	-
Cash-flow libre	36 187	21 631

En 2019, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de 43 496 milliers d'euros (37 511 milliers d'euros en 2018), une diminution du besoin en fonds de roulement de 10 631 milliers d'euros (augmentation de 3 681 milliers d'euros en 2018) et une augmentation des autres actifs non courants d'exploitation de 5 167 milliers d'euros (correspondant à la portion du crédit d'impôt recherche de l'exercice 2019, non encaissé et non imputé sur l'impôt à payer de Lectra SA - 5 047 milliers d'euros en 2018).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 39 ci-dessus.

Le cash-flow libre s'élève à 36 187 milliers d'euros, et il ne comprend aucun élément à caractère non récurrent.

Le remboursement des dettes locatives comptabilisées selon IFRS 16 n'a pas d'effet sur la performance telle que suivie par le Groupe ; il a donc été déduit dans l'analyse du cash-flow libre ci-dessus. En 2018, ce dernier s'élevait à 21 631 milliers d'euros et ne comprenait aucun élément à caractère non récurrent.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale
LECTRA SA
16-18, rue Chalgrin
75016 PARIS

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lectra SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2.1 et 2.6 de l'annexe aux comptes consolidés, qui exposent le changement de méthode comptable relatif à l'application au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EXPORT (NOTE 2.20)

Risque identifié

Le Groupe commercialise des solutions technologiques intégrées (équipements de découpe automatique et logiciels) et des services associés tels que la maintenance technique, le support à distance, la formation, le conseil et la vente de consommables et de pièces.

Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à € 280 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de CFAO et de leurs logiciels s'effectue à l'étranger, directement par Lectra SA ou par ses filiales.

Les modalités de transfert des risques et avantages (incoterms) de ces ventes diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur sur la détermination de la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, en particulier autour de la date de clôture de l'exercice.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'export est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes du Groupe,
- l'importance des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche d'audit sur les ventes export s'appuie sur nos travaux relatifs à la reconnaissance du chiffre d'affaires et intègre à la fois des tests sur le contrôle interne et des contrôles de substance.

Nos travaux relatifs au contrôle interne ont porté principalement sur l'examen des procédures mises en œuvre par le Groupe et les tests des contrôles que nous avons identifiés comme clés pour notre audit, en particulier sur la conclusion des contrats de vente et la facturation.

Nos contrôles de substance sur le chiffre d'affaires ont notamment consisté, sur la base d'un échantillon sélectionné sur les ventes de décembre 2019 et janvier 2020, à :

- rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
- vérifier la correcte prise en compte des incoterms.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION (NOTES 2.3, 2.7 ET 6)

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe a été amené à faire des opérations de croissance externe et à reconnaître plusieurs écarts d'acquisition. Ces écarts d'acquisition correspondent à l'écart entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis, tels que décrits dans la note 2.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Ils sont suivis par filiale commerciale ou par regroupement de plusieurs filiales commerciales qui partagent des ressources communes sur une même zone géographique (Unités Génératrices de Trésorerie, UGT).

La direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de chacun de ces écarts d'acquisition, figurant au bilan pour un montant de € 47,4 millions, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont décrits respectivement en note 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition du Groupe comme un point clé de l'audit compte tenu de leur montant significatif et du fait qu'elle repose très largement sur le jugement de la direction, s'agissant des taux de croissance et de marge retenus pour les projections de flux de trésorerie, et du taux d'actualisation qui leur est appliqué.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de la méthodologie décrite dans les notes 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés et vérifié notamment :

- la cohérence entre les éléments composant la valeur comptable des différentes UGT du Groupe et les éléments inclus dans les projections des flux de trésorerie ;
- la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des écarts entre les prévisions établies au cours des années précédentes et les réalisations ;
- le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les différentes UGT du Groupe, en nous appuyant sur les dernières estimations de la direction validées par le Comité stratégique et des analyses de marché ;

- le calcul des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés attendus des différentes UGT en vérifiant que les différents paramètres d'actualisation composant le coût moyen pondéré du capital permettaient d'approcher le taux de rémunération que des participants au marché exigeraient actuellement d'une telle activité ;
- l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par la direction à une variation des principales hypothèses retenues telle que présentée dans la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

VÉRIFICATION SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lectra SA par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit SA et par l'Assemblée générale du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2019, le cabinet

PricewaterhouseCoopers Audit SA était dans la 30^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA dans la 24^{ème} année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent,

prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son

exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ; il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG SA
Jean-Pierre Raud

PricewaterhouseCoopers Audit
Matthieu Moussy

Comptes annuels de la société mère

BILAN

ACTIF

				2019	2018
Au 31 décembre (en milliers d'euros)		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	note 1	35 125	(26 678)	8 447	9 751
Immobilisations corporelles	note 2	51 212	(27 730)	23 483	23 494
Immobilisations financières	note 3	78 369	(1 182)	77 187	67 214
Total actif immobilisé		164 706	(55 590)	109 116	100 459
Stocks et en-cours	note 4	28 608	(6 696)	21 913	24 931
Clients et comptes rattachés	note 5	36 260	(706)	35 554	34 888
Autres créances	note 6	18 881	-	18 881	19 778
Autres valeurs disponibles	note 10	91 364	-	91 364	72 745
Total actif circulant		175 112	(7 402)	167 711	152 342
Comptes de régularisation actif	note 7	4 187	-	4 187	3 604
Total actif		344 006	(62 992)	281 014	256 405

PASSIF

(en milliers d'euros)		2019	2018
Capital social	note 8	32 099	31 847
Primes d'émission et de fusion	note 8	15 802	13 843
Réserves de réévaluation		34 772	32 986
Report à nouveau et réserves		83 844	69 815
Résultat de l'exercice		24 295	26 811
Subventions d'investissements		-	14
Capitaux propres	note 8	190 813	175 314
Provisions pour risques et charges	note 9	10 359	10 149
Dettes financières à long terme	note 10	-	-
Fournisseurs et autres passifs à court terme	note 11	66 891	57 921
Dettes fiscales		810	1 575
Emprunts et dettes financières à court terme	note 10	-	-
Total dettes à court terme		67 701	59 496
Comptes de régularisation passif	note 12	12 140	11 446
Total passif		281 014	256 405

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

Compte de résultat

Société mère

Du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en milliers d'euros)

2019

2018

Chiffre d'affaires	note 13	191 550	193 605
Autres produits d'exploitation	note 14	2 077	1 942
Achats consommés		(54 723)	(57 709)
Charges de personnel	note 15	(68 092)	(66 066)
Autres charges d'exploitation	note 16	(42 329)	(41 645)
Impôts et taxes		(4 154)	(4 501)
Dotations aux amortissements et aux provisions	note 17	(8 556)	(9 135)
Résultat opérationnel		15 773	16 492
Charges et produits financiers		5 288	8 278
Résultat de change		(17)	199
Résultat financier	note 18	5 272	8 478
Résultat courant avant impôt		21 045	24 970
Produits et charges exceptionnels	note 19	138	(731)
Participation des salariés	note 15	(790)	(741)
Impôt sur les sociétés	note 20	3 902	3 313
Résultat net		24 295	26 811

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

Tableau des flux de trésorerie

Société mère

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en milliers d'euros)	2019	2018
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ		
Résultat net	24 295	26 811
Amortissements et provisions d'exploitation	7 559	8 003
Éléments non monétaires du résultat	(81)	(661)
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	35	-
Capacité d'autofinancement d'exploitation	31 808	34 153
Variation des stocks et en-cours	2 153	(3 154)
Variation des créances clients et comptes rattachés	(758)	(1 439)
Variation des fournisseurs et autres passifs à court terme	8 970	(10 749)
Variation des autres créances et des dettes fiscales	261	3 503
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	10 625	(11 839)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	42 433	22 314
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Variation des immobilisations incorporelles	note 1 (1 707)	(1 713)
Variation des immobilisations corporelles	note 2 (3 391)	(5 132)
Variation des immobilisations financières	note 3 (8 148)	(5 151)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(13 245)	(11 996)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentations de capital en numéraire	note 8 2 211	1 849
Versements de dividendes		(12 022)
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 10 -	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(10 570)	(10 174)
Variation de la trésorerie		144
Trésorerie au 1^{er} janvier	72 745	72 601
Variation de la trésorerie		144
Incidence des variations de cours de change		-
Trésorerie au 31 décembre	91 363	72 745

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

Annexe aux comptes de la société mère

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, ci-après nommé le Groupe, désigne la société Lectra, ci-après nommée la Société, et ses filiales. Les comptes de la société mère ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 25 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2020.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2019 sont présentés conformément aux dispositions du Code de commerce, de la loi du 30 avril 1983, de son décret d'application du 29 novembre 1983 et du plan comptable 2014.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2019.

Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2020 de distribuer en 2020, au titre de l'exercice 2019, un dividende de 0,40 € par action.

La société a versé un dividende de 0,40 € par action en 2019 au titre de l'exercice 2018.

IMMobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

Les valeurs comptables des actifs incorporels sont revues à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur de chacun des actifs considérés.

Logiciels de gestion

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Les logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, la société active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

Brevets et marques

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La Société n'est pas dépendante de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas. En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par la société ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers. Les droits détenus par la société, notamment dans le domaine des logiciels propres à son activité de concepteur et d'éditeur de logiciels, font l'objet de concessions de droits d'utilisation à ses clients, dans le cadre de son activité commerciale. La société n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

Autres

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur deux à cinq ans.

IMMobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément. Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues..

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;

- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les filiales consolidées (titres mis en équivalence) et dans les filiales non consolidées (titres et prêts).

Par dérogation à la règle générale, la société applique le principe de la mise en équivalence dans ses comptes sociaux : les titres de participation dans les filiales consolidées sont inscrits au bilan en fonction de la quote-part des capitaux propres qu'ils représentent, déterminée d'après les règles de consolidation du Groupe.

Pour les autres titres et prêts, les provisions sont constituées sur la base d'une appréciation de la juste valeur de ces sociétés, fondée sur leur situation financière, leur rentabilité et leurs perspectives d'avenir.

ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 avril 2019 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur autorisant le Conseil d'administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Depuis le 21 mai 2012, Lectra avait confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Le 27 décembre 2018, Lectra a signé avec Exane BNP Paribas un nouveau contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise applicable, à compter du 1^{er} janvier 2019. Ce nouveau contrat a pris effet à compter du 2 janvier 2019 et a remplacé le précédent contrat signé le 11 mai 2012 avec Exane BNP Paribas.

STOCKS ET EN-COURS

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (y compris les frais accessoires) et la valeur nette de réalisation. Les produits finis et les en-cours de production sont évalués au montant le plus faible entre le prix de revient industriel standard (ajusté à la date de clôture en fonction de l'évolution des coûts réellement supportés) et la valeur nette de réalisation.

Le coût d'achat de matières premières et le prix de revient des en-cours de production et produits finis sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient. Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée. Les provisions relatives aux stocks de consommables et pièces sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées,

des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays.

Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Ces placements monétaires sont immédiatement disponibles et le montant équivalent en trésorerie est connu ou sujet à une incertitude négligeable.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé, et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains, et s'ils peuvent être évalués de façon fiable.

Les reprises de provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par la société à ses clients lors de la vente d'équipements : coût de remplacement des pièces, frais liés aux déplacements des techniciens et coût de main-d'œuvre.

Cette provision est constituée au moment de la comptabilisation de la vente, qui génère une obligation contractuelle de garantie.

Provisions pour avantages différés (dont indemnités de départ à la retraite)

Les indemnités de départ qui seront perçues par les salariés en application de la convention collective font l'objet d'une provision qui correspond à la valeur actualisée de cet engagement selon les principes relatifs à la recommandation 2003-R01 du CNC.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires de première catégorie dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations de la société), un taux de charges sociales moyen et un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées. La société a opté pour l'enregistrement intégral dans le compte de résultat des écarts actuariels.

La charge globale, tous éléments confondus, est comptabilisée en provision pour risques et charges (cf. note 9).

FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre normal de l'activité de la société. Elles sont classées en tant que dettes à court terme lorsque le paiement doit intervenir dans les douze mois ou en dettes à long terme non courant lorsque l'échéance est supérieure à un an.

CRÉANCES ET DETTES EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Les créances et dettes libellées en devises sont enregistrées en utilisant le cours de change moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties au cours de change en vigueur au 31 décembre.

L'écart de conversion résultant de cette réévaluation figure dans les rubriques « Comptes de régularisation actif » et « Comptes de régularisation passif » du bilan. Les gains et pertes latents de change sont compensés devise par devise lorsque les échéances sont comparables, et ajustés pour tenir compte des couvertures de change contractées par la société. Si la position globale par devise expose la société à un risque, une provision est constituée pour y faire face.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels et de logiciels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur.

Pour les matériels, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles. Pour les logiciels, ces conditions sont généralement remplies lorsque le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents, facturé par avance, est pris en compte de manière étalée sur la durée des contrats.

Le chiffre d'affaires lié à la facturation des services ne faisant pas l'objet de contrats récurrents est reconnu lors de la réalisation de la prestation ou, le cas échéant, en fonction de son avancement.

SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont enregistrées au compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées en produits constatés d'avance lors de leur encaissement et enregistrées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par la société n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémisses à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

INSTRUMENTS FINANCIERS

La société utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux risques de variation des cours de change.

Les profits et pertes sur les contrats de change à terme destinés à la couverture du risque de change sont constatés en résultat dans la même période que les opérations couvertes.

Notes sur le bilan

Société mère

NOTE 1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2018	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2018	21 321	2 299	9 557	33 176
Acquisitions externes	982	65	-	1 047
Développements internes	666	-	-	666
Sorties	(31)	(1)	-	(31)
Valeur brute au 31 décembre 2018	22 938	2 364	9 557	34 858
Amortissements au 31 décembre 2018	(19 760)	(2 138)	(3 209)	(25 107)
Valeur nette au 31 décembre 2018	3 178	225	6 347	9 751
2019	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2019	22 938	2 364	9 557	34 858
Acquisitions externes	1 277	76	-	1 354
Développements internes	353	-	-	353
Sorties	(1 203)	(237)	-	(1 440)
Valeur brute au 31 décembre 2019	23 365	2 203	9 557	35 125
Amortissements au 31 décembre 2019	(19 787)	(1 987)	(4 905)	(26 678)
Valeur nette au 31 décembre 2019	3 578	217	4 651	8 447

Les amortissements ont évolué comme suit :

2019	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements du 1^{er} janvier 2019	(19 760)	(2 138)	(3 209)	(25 107)
Dotations aux amortissements	(1 229)	(85)	(1 697)	(3 011)
Sorties	1 203	237	-	1 440
Amortissements au 31 décembre 2019	(19 787)	(1 987)	(4 905)	(26 678)

LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, la société a acquis en 2018 et 2019 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par la société l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2019 sont constituées pour l'essentiel de la propriété intellectuelle précédemment détenue par Investronica (copyright, software, brevets et marques, savoir-faire) pour un montant de 6 788 milliers d'euros et d'un fonds commercial d'une société acquise en 2005, non amortissable, pour un montant de 1 256 milliers d'euros.

NOTE 2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2018	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2018	9 019	17 055	21 827	47 900
Investissements	586	1 009	3 525	5 120
Mises au rebut/cessions	(702)	(1 073)	(1 269)	(3 044)
Valeur brute au 31 décembre 2018	8 902	16 992	24 083	49 976
Amortissements au 31 décembre 2018	(2 587)	(7 982)	(15 912)	(26 482)
Valeur nette au 31 décembre 2018	6 315	9 010	8 170	23 494

2019	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2019	8 902	16 992	24 083	49 976
Investissements	786	561	2 030	3 377
Mises au rebut/cessions	-	(25)	(2 116)	(2 141)
Valeur brute au 31 décembre 2019	9 688	17 528	23 997	51 212
Amortissements au 31 décembre 2019	(2 785)	(8 721)	(16 222)	(27 730)
Valeur nette au 31 décembre 2019	6 903	8 806	7 775	23 483

Les amortissements ont évolué comme suit :

2019	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements du 1^{er} janvier 2019	(2 587)	(7 982)	(15 912)	(26 482)
Dotations aux amortissements	(198)	(763)	(2 394)	(3 354)
Mises au rebut/cessions	-	23	2 083	2 106
Amortissements au 31 décembre 2019	(2 785)	(8 721)	(16 222)	(27 730)

TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Les terrains et constructions concernent uniquement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut de 9 688 milliers d'euros et un montant net de 6 903 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 135 m². Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site. Ces investissements correspondent principalement à l'extension de bâtiments pour un montant de 786 milliers d'euros en 2019 et 586 milliers d'euros en 2018. En 2018, ces travaux avaient généré les mises au rebut des anciennes immobilisations complètement amorties pour un montant de 702 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2019, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 665 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 9 023 milliers d'euros, amortie à hauteur de 2 785 milliers d'euros.

AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant brut de 17 528 milliers d'euros et un montant net de 8 806 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2019 (561 milliers d'euros) et en 2018 (1 009 milliers d'euros). En 2019, ils correspondent principalement à l'extension de bâtiments et en 2018, pour l'essentiel, à la réhabilitation de bâtiments sur le site. En 2018, ces travaux avaient généré les mises au rebut des anciennes installations complètement amorties pour un montant de 1 073 milliers d'euros.

MATÉRIELS ET AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2019 et 2018 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
2018				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2018	56 920	3 741	1 011	61 673
Augmentations	7 178	-	10 482	17 660
Réserves de réévaluation	1 080	-	-	1 080
Diminutions	(945)	(462)	(10 556)	(11 963)
Valeur brute au 31 décembre 2018	64 234	3 280	937	68 451
Provisions au 31 décembre 2018	-	(1 238)	-	(1 238)
Valeur nette au 31 décembre 2018	64 234	2 042	937	67 214
2019				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2019	64 234	3 280	937	68 451
Augmentations	8 000	-	11 617	19 616
Réserves de réévaluation	1 787	-	-	1 787
Diminutions	-	(17)	(11 469)	(11 485)
Valeur brute au 31 décembre 2019	74 020	3 263	1 085	78 369
Provisions au 31 décembre 2019	-	(1 182)	-	(1 182)
Valeur nette au 31 décembre 2019	74 020	2 081	1 085	77 187

TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les réserves de réévaluation correspondent à la différence entre la valeur d'équivalence et le coût d'acquisition des titres mis en équivalence dans le cas où la valeur d'équivalence est supérieure au coût d'acquisition des titres, ce qui est le cas au 31 décembre 2019 comme en 2018. En 2019, l'accroissement des réserves de réévaluation provient de l'amélioration des situations nettes de certaines filiales.

L'augmentation de cette rubrique correspond à l'acquisition en juillet 2019 de la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL. L'acquisition porte dès à présent sur 70% du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8 000 milliers d'euros. L'acquisition du solde du capital et des droits de vote aura lieu en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

En 2018, l'augmentation de cette rubrique correspondait, pour 7 178 milliers d'euros à l'acquisition de la société italienne Kubix Lab. La diminution enregistrée, en 2018, résultait pour 945 milliers d'euros de la réduction de capital de la filiale finlandaise de la société, Lectra Suomi Oy.

AUTRES TITRES ET PRÊTS

En 2018, la diminution de cette rubrique correspondait principalement au remboursement du solde du prêt consenti par la société à sa filiale Lectra Korea Ltd pour 338 milliers d'euros.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les actions détenues en propre constituent l'essentiel de cette rubrique. La société détenait, au 31 décembre 2019, 31 549 actions, soit 0,1% du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,1% au 31 décembre 2018), pour un montant total de 698 milliers d'euros (560 milliers d'euros au 31 décembre 2018), soit un prix de revient moyen de 22,13€ par action.

Les mouvements sur les actions détenues en propre sont détaillés ci-dessous :

	2019			2018		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
Actions détenues en propre au 1^{er} janvier (valeur historique)	30 779	560	18,20	12 290	298	24,23
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	282 042	5 798	20,56	257 271	5 445	21,16
Ventes (au cours de réalisation)	(281 272)	(5 819)	20,69	(238 782)	(5 110)	21,40
Flux net de l'exercice	770	(21)		18 489	335	
Plus-values (moins-values) de cession		159			(73)	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	31 549	698	22,13	30 779	560	18,20

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 377 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

La société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

NOTE 4 STOCKS ET EN-COURS

	2019	2018
Stocks de matières premières	18 864	21 720
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	9 744	10 282
Valeur brute	28 608	32 003
Stocks de matières premières	(3 844)	(4 039)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(2 852)	(3 033)
Dépréciations	(6 696)	(7 072)
Stocks de matières premières	15 020	17 681
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	6 892	7 250
Valeur nette	21 913	24 931

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

En 2019, 1 242 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100% ont été mis au rebut (636 milliers d'euros en 2018), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2019	2018
Clients et comptes rattachés Groupe	13 718	13 820
Provisions pour dépréciation Groupe	-	-
Clients et comptes rattachés Groupe, nets	13 718	13 820
Clients et comptes rattachés hors Groupe	22 542	21 857
Provisions pour dépréciation hors Groupe	(706)	(789)
Clients et comptes rattachés hors Groupe, nets	21 836	21 068
Total clients et comptes rattachés, brut	36 260	35 677
Provisions pour dépréciation	(706)	(789)
Total clients et comptes rattachés, net	35 554	34 888

Les comptes clients au 31 décembre 2019 intègrent 11 256 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2020 (10 737 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2018, relatifs à l'exercice 2019). La contrepartie est enregistrée dans les comptes de régularisation passif (cf. note 12). La société ne détient aucune créance clients à plus d'un an.

NOTE 6 AUTRES CRÉANCES

	À moins de un an	De un à cinq ans	Total
Avances accordées au personnel	28	-	28
Crédit d'impôt recherche	2 639	14 743	17 382
Degrèvement de la taxe de 3% sur les dividendes	317	-	317
TVA	678	-	678
Autres créances diverses	476	-	476
Total	4 138	14 743	18 881

CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est remboursée à la société au cours de la quatrième année.

Le crédit d'impôt recherche (9 180 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2019 a été comptabilisé mais non encaissé. Ainsi, au 31 décembre 2019, Lectra SA détient une créance de 17 382 milliers d'euros sur le Trésor public français composée du seul solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2019 (5 167 milliers d'euros), pour 2018 (5 039 milliers d'euros), 2017 (4 537 milliers d'euros) et 2016 (2 639 milliers d'euros).

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, la société n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé, au cours du quatrième trimestre 2019, le solde de 5 663 milliers d'euros au titre du crédit d'impôt 2015 et devrait percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2020 (crédit d'impôt 2016), 2021 (crédit d'impôt 2017), 2022 (crédit d'impôt 2018) et 2023 (crédit d'impôt 2019). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

Si le montant de l'impôt sur les sociétés devait devenir supérieur à celui des crédits d'impôt de l'année, la société continuerait à ne pas décaisser le montant de l'impôt jusqu'à l'imputation de la totalité de la créance correspondante. Puis, elle compenserait chaque année l'intégralité de ces crédits d'impôt sur l'impôt à payer de la même année et devrait décaisser le solde.

AUTRES CRÉANCES FISCALES

Au 31 décembre 2019, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable pour un montant de 678 milliers d'euros (890 milliers d'euros au 31 décembre 2018), ainsi qu'un montant de 317 milliers d'euros au titre du remboursement de la taxe de 3% sur les dividendes, inchangé par rapport au 31 décembre 2018.

NOTE 7 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

	2019	2018
Frais de loyers et d'assurance	323	315
Frais de location de matériel informatique	1 432	1 073
Autres charges constatées d'avance	1 396	1 133
Ecarts de conversion actif	1 036	1 083
Total	4 187	3 604

NOTE 8 CAPITAUX PROPRES

	2019	2018
Capitaux propres au 1 ^{er} janvier	175 314	157 612
Mouvements capital et primes d'émission	2 211	1 848
Mouvements réserves de réévaluation	1 787	1 080
Distributions de dividendes	(12 782)	(12 022)
Variation des subventions d'investissement	(14)	(14)
Résultat net de l'exercice	24 295	26 811
Capitaux propres au 31 décembre	190 813	175 314

NOTE 8.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2019 est de 32 099 100 €, divisé en 32 099 100 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 31 846 757 € divisé en 31 846 757 actions d'une valeur nominale de 1,00 €, au 31 décembre 2018).

Depuis le 1er janvier 2019, il a été augmenté de 252 343 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 252 343 € du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 1 959 113 € (émission de 275 661 actions en 2018).

En dehors des autorisations d'augmentation de capital données par l'assemblée générale dans le cadre de l'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants et salariés, il n'existe aucune autre autorisation de nature à modifier le nombre d'actions composant le capital social.

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion au cours des exercices 2019 et 2018.

Note 8.1.1 Capital social

	2019		2018	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	31 846 757	31 846 757	31 571 096	31 571 096
Exercice d'options de souscription d'actions	252 343	252 343	275 661	275 661
Capital social au 31 décembre	32 099 100	32 099 100	31 846 757	31 846 757

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 8.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2019	2018
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	13 843	12 270
Exercice d'options de souscription d'actions	1 959	1 573
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	15 802	13 843

NOTE 8.2 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'assemblée générale extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite assemblée générale extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, alors Président du Conseil d'administration, et Daniel Harari, Directeur général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

L'assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2019, 31 864 971 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 234 129 actions (soit 0,7% du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2019 est en principe de 32 333 229 ; il est réduit à 32 301 680 en raison des actions détenues en propre à cette date dans le cadre du contrat de liquidité, qui sont privées du droit de vote.

NOTE 8.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

NOTE 8.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2019, 300 salariés sont bénéficiaires de 1 601 879 options et 2 anciens salariés détiennent toujours 13 804 options, au total, 302 bénéficiaires (respectivement 301, 42 et 343 au 31 décembre 2018).

À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 33 714 783 et se décompose comme suit :

- capital social : 32 099 100 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 615 683 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 € au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2019 étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2019, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 615 683 €, assortie d'une prime d'émission totale de 27 207 053 €.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère. Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'administration au moins vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options et ne peut en aucun cas être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'administration.

Note 8.4.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2019		2018	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1^{er} janvier	1 677 887	15,71	1 692 996	13,11
Options attribuées au cours de l'exercice	364 662	22,50	370 591	22,25
Options exercées au cours de l'exercice	(252 343)	8,76	(275 661)	6,71
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(174 523)	20,21	(110 039)	20,25
Capital social au 31 décembre	1 615 683	17,84	1 677 887	15,71
- dont options exercables	785 408	11,25	745 975	8,82
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	830 275	24,08	931 912	21,22

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options sera définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1^{er} janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Pour les plans antérieurs au 1^{er} janvier 2016 et encore en vigueur au 31 décembre 2019, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1^{er} janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Note 8.4.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2019 par catégorie de bénéficiaires

	2019				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	10	711 387	44 %	419 566	291 821
Équipe de management du Groupe	26	242 674	15 %	100 022	142 652
Autres salariés	264	647 818	40 %	252 016	395 802
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	2	13 804	1 %	13 804	-
Total	302	1 615 683	100 %	785 408	830 275

(1) Les seuls bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur général adjoint, Maximilien Abadie, Directeur de la stratégie, Fabio Canali, Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord, Olivier Du Chesnay, Directeur financier, Céline Choussy, Directrice marketing et communication, Javier Garcia, Directeur Asie-Pacifique, Laurence Jacquot, Directrice *customer success*, Édouard Macquin, Directeur Amériques, Holger Max-Lang, Directeur Europe du Nord et de l'Est, Moyen-Orient et Véronique Zoccoletto, Directrice de la transformation, membres du Comité exécutif. Daniel Harari, Président-Directeur général, ne détient pas d'option.

Note 8.4.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2019 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attribution	Dates d'échéance	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
4 septembre 2012	4 septembre 2020	147 364	6,25
13 juin 2013	13 juin 2021	85 171	6,25
16 juin 2014	16 juin 2022	104 207	8,50
12 juin 2015	12 juin 2023	134 404	13,75
9 juin 2016	9 juin 2024	305 815	14,50
8 juin 2017	9 juin 2025	244 075	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	293 664	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	300 983	22,50
Total		1 615 683	17,84

La ventilation par échéance des 13 804 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 4 943 options en 2020, 4 186 options en 2021 et 4 675 options en 2022.

Note 8.4.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2019 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2020	244 349
2021	286 831
2022	299 095
Total	830 275

Note 8.4.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10% du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 8.4.6 Options attribuées en 2019

Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a attribué, au titre du plan d'options 2019, un maximum de 364 662 options à 241 bénéficiaires, au prix d'exercice de 22,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 237 697 options à 63 bénéficiaires, au titre de leurs performances 2019 ;
- 126 965 options à 179 bénéficiaires, dont 88 827 options à 157 bénéficiaires d'un plan d'options non lié à leurs performances 2019 et 38 138 options aux 42 lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2018* et des *Lectra Awards 2019* (20 lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2018* et des *Lectra Awards 2019* étant également bénéficiaires d'autres options attribuées en 2019).

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2019 est ensuite calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour 2019, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année.

À la date du présent rapport, les calculs des performances 2019, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires concernés. Sur la base de ces performances, 52 893 options ont été annulées sur les 237 697 options initialement attribuées.

Par ailleurs, 10 786 options sont devenues caduques, notamment en raison du départ de onze bénéficiaires en 2019.

De ce fait, au 31 décembre 2019, le nombre total d'options initialement attribué (364 662 options à 241 bénéficiaires) a été ramené à 300 983, et le nombre de bénéficiaires, à 226. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires et des départs sont remises à la disposition du Conseil d'administration.

Les 10 salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2019 totalisent 101 843 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Le droit d'exercice des options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2022 (le bénéficiaire devant toujours être lié à la Société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 15d, 15e et 15f, entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022), le droit d'exercice sera maintenu en totalité pour les options dont l'acquisition de ce droit est uniquement liée à la présence, et à concurrence du nombre définitif d'options calculé sur les performances réelles du bénéficiaire au 31 décembre de l'année d'attribution (soit le 31 décembre 2019 pour le Plan 2019), pour les options dont l'acquisition du droit d'exercice est également liée aux performances réelles.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Par ailleurs, 110 844 options attribuées antérieurement à 2019 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

note 8.4.7 Options exercées en 2019

252 343 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018 ont été exercées en 2019.

Date d'attribution du plan d'options	Nombre d'options exercées	2019	
			Prix de souscription par action (en euros)
9 juin 2011	58 179		6,25
4 septembre 2012	33 388		6,25
13 juin 2013	24 497		6,25
16 juin 2014	73 863		8,50
12 juin 2015	62 416		13,75
Total	252 343		8,76

NOTE 9 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGE

	Au 1 ^{er} janvier 2019	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31 décembre 2019
Provision pour perte de change	551	17	(25)	-	543
Provision pour garantie et risques techniques	690	950	(1 117)	(32)	491
Provision pour indemnités de départ à la retraite	7 680	1 215	(135)	-	8 760
Provision pour risques sociaux	1 228	194	(670)	(187)	565
Total	10 149	2 376	(1 947)	(219)	10 359

NOTE 9.1 PROVISIONS POUR PERTES DE CHANGE

Les provisions pour pertes de change matérialisent le risque de la société sur ses positions long terme et court terme en devises (cf. note 18).

NOTE 9.2 PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

La provision est calculée conformément aux règles et méthodes comptables en vigueur. Les taux retenus dans le cadre des hypothèses actuarielles pour l'exercice 2019 sont les suivants :

- un taux moyen de progression des salaires par catégorie socioprofessionnelle et par tranche d'âge (inflation incluse) ;
- un taux d'actualisation de 0,71% ;
- un taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans de 4,47% pour les salariés non-cadres et de 8,75% pour les salariés cadres. Il est de 0% au-delà de 50 ans.
- un taux de charges sociales moyen de 46,5% pour les salariés cadres et 46,0% pour les salariés non-cadres.

La modification de la table des droits a généré un coût au titre des services passés d'environ 639 milliers d'euros étalé sur douze ans. Le montant restant à amortir au 31 décembre 2019 s'élève à 107 milliers d'euros.

NOTE 10 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 10.1 TRÉSORERIE NETTE

	2019	2018
Trésorerie disponible	61 364	42 745
Équivalents de trésorerie	30 000	30 000
Emprunts et dettes financières	-	-
Trésorerie nette	91 364	72 745

Après le remboursement en 2015 du solde des avances publiques correspondant à des aides au financement de programmes de R&D, qui constituaient son unique endettement, la société n'a plus d'emprunt ou de dette financière. De ce fait, ses autres valeurs disponibles et sa trésorerie nette s'élèvent toutes les deux à 91 364 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

NOTE 10.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Depuis le 31 mars 2015, la société n'a plus d'emprunt ou de dette financière.

NOTE 11 FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURT TERME

	2019	2018
Dettes fournisseurs	23 181	19 968
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	9 310	8 189
Acomptes clients	10 336	14 457
Comptes courant inter-compagnie / convention trésorerie	9 128	-
Dettes sociales	14 936	15 306
Total	66 891	57 921

NOTE 12 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

	2019	2018
Contrats récurrents facturés d'avance	10 621	10 018
Autres revenus différés ⁽¹⁾	635	719
Écarts de conversion passif	885	709
Total	12 140	11 446

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés non encore encaissés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif du bilan (cf. note 5). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent. Afin d'en optimiser l'encaissement, la société s'efforce d'en facturer le plus grand nombre d'avance.

Notes sur le compte de résultat

Société mère

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, des parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice.

NOTE 13 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires se répartit comme suit :

	2019	2018
France	17 305	16 512
Export Groupe	107 343	109 626
Export hors Groupe	66 902	67 467
Total	191 550	193 605

NOTE 14 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

	2019	2018
Subvention d'exploitation ⁽¹⁾	578	611
Transfert de charges d'exploitation ⁽²⁾	521	561
Autres produits de gestion courante	624	104
Production immobilisée ⁽³⁾	353	666
Total	2 077	1 942

(1) En 2019 comme en 2018, la société a bénéficié d'une subvention régionale destinée essentiellement au financement de projets R&D.

(2) La rubrique « Transfert de charges d'exploitation » est principalement constituée du montant des frais informatiques qui sont refacturés par la société à l'ensemble de ses filiales.

(3) En 2019, comme en 2018, la rubrique « Production immobilisée » comprend notamment les coûts directement attribuables au développement et au paramétrage des logiciels de gestion de la société.

NOTE 15 CHARGES DE PERSONNEL

	2019	2018
Charges de personnel fixes	(64 712)	(61 634)
Charges de personnel variables ⁽¹⁾	(3 380)	(4 432)
Total	(68 092)	(66 066)

(1) Les charges de personnel variables comprennent les montants versés au titre de la prime d'intéressement (cf. note 15.3).

L'augmentation des frais de personnel fixes s'explique essentiellement par le plan de transformation (qui comprend un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, ainsi qu'aux équipes de R&D logiciels) mis en œuvre par le Groupe depuis 2012, partiellement compensé par la diminution des frais de personnel variables.

NOTE 15.1 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2019	2018
Ouvriers	32	35
Employés	80	84
Techniciens	119	112
Agents de maîtrise	5	7
Cadres	702	671
Total	938	909

NOTE 15.2 EFFECTIF ÉCONOMIQUE AU 31 DECEMBRE

	2019	2018
Effectif économique (équivalent temps plein)	901	870

NOTE 15.3 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, cinq types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires. En 2020, une participation de 790 milliers d'euros sera versée au titre de l'exercice 2019 (741 milliers d'euros versés en 2019 au titre de 2018).

Intéressement

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la société mère exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier accord, signé en juin 2017, couvre la période 2017-2019.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2019 s'élève à 1 079 milliers d'euros (1 328 milliers d'euros au titre de 2018). Pour l'année 2019, un acompte de 338 milliers d'euros a été versé en novembre 2019 ; le solde sera payé au premier semestre 2020.

Ainsi, le total de la participation et de l'intéressement a représenté 1 869 milliers d'euros au titre de l'exercice 2019 (2 069 milliers d'euros au titre de 2018).

NOTE 15.4 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée depuis le 1^{er} janvier 2019 du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social, du Directeur général adjoint, du Directeur de la stratégie, du Directeur financier, de la Directrice de la transformation, de la Directrice customer success, du Directeur Asie-Pacifique, du Directeur Amériques, du Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord, du Directeur Europe du Nord et de l'Est, Moyen Orient et de la Directrice marketing et communication du Groupe.

En 2018, l'équipe dirigeante était constituée du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social, du Directeur général adjoint, de la Directrice de la transformation, du Directeur commercial, et de la Directrice marketing et communication du Groupe.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2019, s'élèvent à 4 188 milliers d'euros (2 288 milliers d'euros en 2018) et se décomposent comme suit :

	2019	2018
Rémunération fixe	2 481	1 342
Rémunération variable	1 022	682
Autres avantages court terme	363	130
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	46	19
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	276	115
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	4 188	2 288

(1) Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à leur verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à leurs fonctions, au moment de leur départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de leurs fonctions ; ils ne détiennent par ailleurs aucune option de souscription d'actions.

NOTE 15.5 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2020, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2019, une rémunération d'un montant global de 239 milliers d'euros, inchangé par rapport à 2018.

Les quatre administrateurs non dirigeants ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

NOTE 15.6 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

NOTE 15.7 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Au 1^{er} janvier 2015, un nouveau moyen d'accès à la formation, le compte personnel de formation (CPF) remplaçait le droit individuel à la formation (DIF). Les salariés peuvent transférer, jusqu'au 31 décembre 2020, le solde d'heures acquises dans le cadre du DIF dans le CPF.

Le volume d'heures cumulées correspondant au DIF acquis au 31 décembre 2014 était de 70 705 heures, dont 70 116 heures qui n'avaient pas encore donné lieu à demande.

NOTE 16 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

	2019	2018
Autres charges d'exploitation fixes	(27 121)	(27 286)
Autres charges d'exploitation variables	(15 208)	(14 359)
Total	(42 329)	(41 645)

NOTE 17 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

	2019	2018
Dotations aux amortissements		
- immobilisations incorporelles	(3 012)	(2 994)
- immobilisations corporelles	(3 354)	(3 126)
Dotations aux provisions d'exploitation	(2 190)	(3 015)
Total	(8 556)	(9 135)

NOTE 18 RÉSULTAT FINANCIER

	2019	2018
Produits financiers	62	42
Charges financières	(21)	(2)
Opérations financières Groupe	5 192	8 190
Reprise de provisions sur dépréciation des titres et prêts ⁽¹⁾	56	50
Résultat de change	(17)	199
Total	5 272	8 478

(1) Il s'agit essentiellement des mouvements de provisions sur les titres mis en équivalence et sur les autres titres de participation.

La société a perçu en 2019 des dividendes distribués par certaines de ses filiales pour un montant de 5 261 milliers d'euros (8 186 milliers d'euros en 2018).

Au 31 décembre 2019, la société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2018.

NOTE 19 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

En 2019, la société a constaté en résultat exceptionnel un gain de 138 milliers d'euros correspondant principalement à des plus-values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre.

En 2018, la société avait constaté en résultat exceptionnel une perte de 673 milliers d'euros résultant principalement de la réduction de capital de la filiale finlandaise de la société, Lectra Suomi Oy.

NOTE 20 IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS

Au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, la société dégage un résultat fiscal bénéficiaire. Le produit d'impôt net de 3 902 milliers d'euros (3 313 milliers d'euros au 31 décembre 2018) provient principalement du crédit d'impôt recherche de l'exercice, qui s'élève à 9 180 milliers d'euros (8 364 milliers d'euros en 2018), dont est déduit le montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2019, soit 4 841 milliers d'euros (4 842 milliers d'euros en 2018). La différence correspond en 2019 et 2018 à des retenues à la source relatives à certaines redevances logiciels et à des dégrèvements d'impôts.

Informations complémentaires

Société mère

NOTE 21 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

NOTE 21.1 ENGAGEMENTS DONNÉS (HORS INSTRUMENTS FINANCIERS)

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	Total
Contrats de location simple : bureaux	1 254	4 868	1 767	7 889
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	4 529	3 885	-	8 414
Total contrats de location simple	5 783	8 753	1 767	16 303
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 517	90	273	1 880

(1) Ces contrats incluent essentiellement des contrats d'abonnement logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de matériel informatique et de bureau.

(2) Il s'agit de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

Les engagements envers les salariés du Groupe et les mandataires sociaux en matière d'options de souscription d'actions font l'objet d'une information détaillée dans la note 8.4.

Par ailleurs, les informations relatives aux droits à la formation individuelle sont données dans la note 15.7.

NOTE 21.2 ENGAGEMENTS REÇUS

La société n'a disposé d'aucune ligne de crédit de trésorerie au cours de l'année 2019.

NOTE 21.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

La société a essentiellement utilisé en 2019 et 2018 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles elle opère pour couvrir ses positions bilancielles en devises à chaque fin de mois.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions significatives en devises aux bilans des 31 décembre 2019 et 2018 se décomposent comme suit :

	2019				2018			
	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances
USD	83	74	4	7 janvier 2020	1 754	1 532	5	7 janvier 2019
CAD	1 899	1 301	(2)	7 janvier 2020	3 418	2 191	21	7 janvier 2019
CNH	10 699	1 371	(7)	7 janvier 2020	-	-	-	-
GBP	(1 829)	(2 149)	7	7 janvier 2020	(1 738)	(1 943)	17	7 janvier 2019
JPY	(180 462)	(1 480)	(14)	7 et 8 janvier 2020	(68 311)	(543)	-	7 et 8 janvier 2019
Autres devises	na	(912)	(17)	7 janvier 2020	na	(653)	2	7 janvier 2019
Total	(1 796)	(28)			583	45		

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en multipliant les montant couverts en devises par le cours de clôture.

(3) L'écart de valeur correspond à l'écart entre la contre-valeur historique et la contre-valeur au cours de clôture des contrats à terme.

NOTE 21.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

La société, n'ayant pas de dette financière, n'est plus soumise à des risques de taux et ne dispose donc d'aucun instrument financier de couverture relatif à ce risque.

NOTE 21.5 AUTRES ENGAGEMENTS FINANCIERS

La société s'est engagée à racheter les 30% restant du capital et des droits de vote de la société Retviews SA, pour un montant de 6 500 milliers d'euros, correspondant à la valeur estimée du solde des titres minoritaires de la société Retviews SA. Ce montant sera versé en trois fois, en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

NOTE 22 FILIALES ET PARTICIPATIONS

Renseignements concernant les filiales et les participations

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle	Capitaux propres	Valeurs brutes des titres de participations
Filiales commerciales					
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	517	244
Lectra Deutschland GmbH	Munich	Allemagne	99,9	10 392	2 516
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	320	90
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	2 423	466
Retviews SA	Bruxelles	Belgique	70,0	381	8 000
Lectra Brasil Ltda	São Paulo	Brésil	100,0	(581)	4 873
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	(2 300)	101
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	3 428	2 094
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	(688)	0
Lectra Korea Ltd	Séoul	Corée du Sud	100,0	1 616	847
Lectra Danmark A/S	Herning	Danemark	100,0	324	139
Lectra Sistemas Española SAU	Madrid	Espagne	100,0	11 215	59
Lectra Baltic OÜ	Tallinn	Estonie	100,0	415	100
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	12 329	3 623
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	236	86
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	100,0	367	291
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	20 404	3 227
Kubix Lab Srl	Vicenza	Italie	100,0	353	7 178
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	601	60
Lectra Maroc Sarl	Casablanca	Maroc	99,4	1 383	145
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	7 880	1 053
Lectra Portugal Lda	Porto	Portugal	99,9	1 168	458
Retviews Bucharest SRL	Bucarest	Roumanie	70,0	28	0
Lectra UK Ltd	Greengates	Royaume-Uni	99,9	2 634	1 379
Lectra Russia OOO	Moscou	Russie	100,0	914	5
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	504	240
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	(288)	88
Lectra Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	359	35
Lectra Tunisie CP SARL	Tunis	Tunisie	100,0	303	69
Lectra Systemes CAD - CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	117	1 341
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Hô-Chi-Minh-Ville	Vietnam	100,0	1 245	442
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	550	43
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	846	0
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	1 012	2 193
Écart de réévaluation					34 772
Total					76 258

Au 31 décembre 2019, l'écart d'équivalence s'élève à 34 772 milliers d'euros et se traduit par une augmentation de 1 787 milliers d'euros des réserves de réévaluation.

Chiffre d'affaires des filiales

	Chiffre d'affaires juridique
Filiales Europe	91 493
Filiales Amérique	62 735
Filiales Asie / Moyen-Orient	46 397
Filiales Afrique	11 945
Total	212 571

Titres de participation

	Montant brut au bilan
Titres mis en équivalence (dont écart de réévaluation)	74 020
Autres titres de participation	2 237
Total	76 258

Échéances des créances et des dettes avec les filiales

Créances	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Prêts	1 027	-	1 027
Clients et comptes rattachés	13 370	13 370	-
Acomptes fournisseurs	348	348	-
Total	14 745	13 718	1 027

Dettes	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Fournisseurs et comptes rattachés	12 108	12 108	-
Acomptes clients	6 354	6 354	-
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	9 128	9 128	-
Total	27 590	27 590	-

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale
LECTRA SA
16-18, rue Chalgrin
75016 PARIS

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Lectra SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EXPORT (NOTE RELATIVE AUX RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES)

Risque identifié

La Société commercialise des solutions technologiques intégrées (équipements de découpe automatique et logiciels) et des services associés tels que la maintenance technique, le support à distance, la formation, le conseil et la vente de consommables et de pièces.

Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires de la société s'élève à € 191,6 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de CFAO et de leurs logiciels s'effectue à l'étranger.

Les modalités de transfert des risques et avantages (incoterms) de ces ventes diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur sur la détermination de la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, en particulier autour de la date de clôture de l'exercice.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'export est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes de la Société,
- l'importance des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche d'audit sur les ventes export s'appuie sur nos travaux relatifs à la reconnaissance du chiffre d'affaires et intègre à la fois des tests sur le contrôle interne et des contrôles de substance.

Nos travaux relatifs au contrôle interne ont porté principalement sur l'examen des procédures mises en œuvre par la société et les tests des contrôles que nous avons identifiés comme clés pour notre audit, en particulier sur la conclusion des contrats de vente et la facturation.

Nos contrôles de substance sur le chiffre d'affaires ont notamment consisté, sur la base d'un échantillon sélectionné sur les ventes de décembre 2019 et janvier 2020, à :

- rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
- s'assurer de la correcte prise en compte des incoterms.

VÉRIFICATION SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L.225-37-3 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lectra SA par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit SA et par l'Assemblée générale du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit SA était dans la 30^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA dans la 24^{ème} année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG SA
Jean-Pierre Raud

PricewaterhouseCoopers Audit
Matthieu Moussy

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de la société
LECTRA
16-18, rue Chalgrin
75016 PARIS

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, 25 février 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Matthieu Moussy

KPMG SA
Jean-Pierre Raud

Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes

ATTESTATION DES RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« Nous attestons qu'à notre connaissance les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion figurant en pages 5 à 41 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes auxquels elle est confrontée. »

Paris, le 27 mars 2020

Daniel Harari
Président-Directeur général

Olivier du Chesnay
Directeur financier

RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Matthieu Moussy
Crystal Park, 63 rue de Villiers
92208 – Neuilly-sur-Seine
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019*

KPMG SA

Représenté par Jean-Pierre Raud
Domaine de Pelus, 11 rue Archimède
33692 Mérignac Cedex
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019*

Commissaires aux comptes suppléants

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

63 rue de Villiers
92200 – Neuilly-sur-Seine
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019**

KPMG AUDIT IS

Tour Eqho, 2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense Cedex
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019**

* Mandat dont le renouvellement est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020.

** Mandat qui n'a pas vocation à être renouvelé.

NOUS CONTACTER

Par courrier :

Lectra
Relations Investisseurs
16-18, rue Chalgrin
75016 – Paris

Par mail :

relations.investisseurs@lectra.com

Notre site Internet :

www.lectra.com

LECTRA

LECTRA

Société anonyme au capital de 32 099 100 euros

Siège social : 16-18 rue Chalgrin - 75016 Paris

300 702 305 RCS Paris