



RAPPORT ANNUEL

08

2 interviews

André Harari et Daniel Harari
Jérôme Viala
Véronique Zoccoletto

10 marchés et métiers

mode
automobile
ameublement
autres industries

22 databook

historique
une entreprise transnationale
produits et services
stratégie et modèle économique
chiffres clés
bourse

37 rapport financier

En développant et en commercialisant des **solutions technologiques novatrices** dédiées aux entreprises utilisatrices de textiles, cuir, tissus industriels et matériaux composites, Lectra est devenue en **35 ans** une **entreprise transnationale** réalisant un chiffre d'affaires de € 200 millions, cotée sur Euronext Paris, qui a révolutionné de **grands marchés sectoriels mondiaux** tels la mode, l'automobile ou l'ameublement. **Numéro un mondial**, Lectra est basée en France et accompagne **23000 clients** implantés dans plus de **100 pays**. Faisant fructifier d'année en année l'expertise de ses 1500 collaborateurs et développant des relations de long terme avec ses clients, Lectra fournit des **logiciels**, des **équipements**, du **conseil** et des **services associés** dédiés à chaque marché. En CFAO, sa technologie intégrée fait référence et répond aux besoins spécifiques de chaque industrie. Du design au modélisme et au prototypage virtuel en 3D, ses logiciels couvrent l'ensemble du cycle de vie du produit. Sur le marché de la mode, son expertise s'étend à l'optimisation des processus et la gestion du cycle de vie des collections (**PLM**). Ses découpeurs automatiques laser et couteau très performants bénéficient d'une **avance technologique sans équivalent** pour offrir une puissance, une efficacité et une « intelligence » inégalées sur le marché. La technologie Lectra est présente sur tous les marchés utilisant des matériaux souples dans le monde, dans des domaines aussi variés que les chaussures de ville ou de sport, le prêt-à-porter haut de gamme, la maroquinerie de luxe, les sièges et intérieurs de véhicules, les canapés et fauteuils, les pales d'éoliennes ou les équipements de protection... Depuis toujours, Lectra aide ses clients à rationaliser et **améliorer** leur **qualité** et leur **productivité**, tout en **réduisant** leurs **coûts** et **délais** de mise sur le marché et en facilitant le **travail collaboratif** et les **échanges sécurisés** de données. Accroître la performance n'a jamais été aussi crucial pour les entreprises : un impératif auxquels les solutions Lectra permettent de répondre. Reconnue pour ses cinq valeurs clés – *leadership, entrepreneurship, excellence, customer care, innovation* –, Lectra n'a jamais été aussi **forte** qu'aujourd'hui, **pour demain**.

Dans un contexte de crise économique mondiale sans précédent, nos résultats ont résisté en 2008 grâce à l'efficacité des mesures que nous avons prises et à la solidité de notre modèle économique qui, combiné à nos nombreux atouts, devrait nous permettre de sortir plus forts de cette période difficile.

Comment s'est déroulé pour Lectra l'exercice 2008 ?

André Harari : Pour Lectra comme pour l'ensemble des entreprises, 2008 restera une année atypique en raison de l'éclatement de la crise mondiale. Avant même l'ébranlement du système financier en septembre,

la conjoncture n'a cessé de se dégrader. Dès juillet, les incertitudes étaient nombreuses. Au début de l'automne, la crise financière, boursière et bancaire a pris une tournure et une ampleur sans précédent. Conséquence directe : une nouvelle et brutale détérioration



André Harari,
*Président du Conseil
d'Administration*

Daniel Harari,
Directeur Général

de l'économie, dans tous nos secteurs d'activité et dans le monde entier. Entraînées par cette spirale, les entreprises ont subi de plein fouet un ralentissement de leur activité, à des niveaux rarement atteints depuis des décennies. Dans ce contexte pour le moins inhabituel, notre activité et nos résultats – bien que très inférieurs à ce que nous avons anticipé – ont résisté grâce à l'efficacité des mesures que nous avons prises, mais aussi à la solidité de notre modèle économique.

Daniel Harari : À € 7 millions, le résultat opérationnel ne cède que 9 % par rapport à 2007 malgré une baisse de 6 % du chiffre d'affaires. Une performance à mettre au crédit de la rapidité et de l'efficacité des mesures de réduction de frais engagées dès le 1^{er} juillet et renforcées en septembre – et, bien sûr, de la solidité de notre modèle économique. Notre résultat net est de € 3,2 millions. Quant au cash-flow libre, il est négatif de € 4,8 millions ; sans certains éléments temporaires, il aurait été positif de € 5,1 millions, et supérieur au résultat net. Quand on observe la courbe de notre activité commerciale durant l'année, on remarque un très net fléchissement trimestre après trimestre. La baisse des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO a atteint 31 % sur l'année et 48 % au quatrième trimestre, du jamais vu.

La situation est très dure pour nos clients. La dégradation économique les a entraînés, quels que soient leurs pays et leurs secteurs d'activité, à réduire ou arrêter leur production, et surtout à suspendre leurs investissements. Lorsqu'on voit ses performances financières décliner, son crédit bancaire fondre et ses perspectives s'assombrir, on restreint au minimum ses investissements et on prend des mesures drastiques de réduction des coûts.

Depuis son éclatement, avez-vous constaté une évolution de la crise ?

Daniel Harari : L'inquiétude et l'attentisme se sont généralisés, puis amplifiés, et l'incertitude est forte quant à la durée et à la profondeur de la crise. Personne ne sait aujourd'hui quand on en sortira, chacun navigue à vue. Certes, nous constatons quelques poches d'opportunités. Grâce à leur compétitivité, certains clients prennent des parts de marché sur leurs concurrents. Et, dans de rares marchés, l'activité peut demeurer soutenue. Mais quelles que soient ces opportunités, toutes relatives d'ailleurs, nous devons nous attendre à un exercice 2009 difficile. Non seulement nous sommes prêts à l'affronter, mais nous entendons sortir renforcés de cette période.

Comment allez-vous progresser dans cette conjoncture dégradée ?

André Harari : Avec pragmatisme, détermination et persévérance. Aujourd'hui, nous bénéficions d'un modèle économique d'une grande solidité. Au cours des dernières années, nous avons fortement accru le volume et la part des revenus récurrents dans notre activité. Ils ont prouvé en 2008 qu'ils constituaient un facteur essentiel de stabilité.

Daniel Harari : Ces revenus comportent des contrats d'évolution de logiciels, de maintenance des équipements de CFAO et de support en ligne par nos cinq *Call Centers* internationaux. Concernant près des deux tiers des

23 000 clients de Lectra, ces contrats représentent 33 % de notre chiffre d'affaires. S'y ajoute la vente de pièces détachées et consommables, 18 % de notre activité. Nous disposons d'une offre technologique intégrée, sans équivalent par ses performances et son étendue, pour répondre à tous les besoins de chaque client – spécifiques à chaque marché sectoriel, nos solutions bénéficient du dynamisme de nos programmes de recherche et développement –, mais aussi de services leur permettant de tirer le meilleur de nos solutions et d'optimiser leurs investissements sur le long terme. Je soulignerai



Nous faisons bénéficier nos clients de solutions globales à forte valeur ajoutée adaptées aux besoins spécifiques de leurs secteurs, indispensables pour améliorer leurs performances et leur compétitivité.

l'augmentation en 2008 de nos activités de formation et de conseil.

André Harari : Associés à notre modèle économique, les atouts déterminants de cette offre sans égale et l'expertise de nos équipes nous ont conduit au *leadership* mondial il y a maintenant dix ans, tout en renforçant nos fondamentaux financiers. C'est ce qui nous permet, en cette période difficile, de protéger nos actifs en conservant notre cap. Pour autant, nous avons à nouveau réduit nos frais fixes et demeurons très vigilants afin de nous adapter, jour après jour, aux évolutions de la situation. Protéger à court terme la situation financière de l'entreprise et limiter son exposition aux risques constituent nos deux impératifs immédiats.

Quelles sont maintenant vos marges de manœuvre ?

Daniel Harari : Par rapport au budget initial, nos frais fixes ont été réduits de 7 % en 2008, se traduisant par une baisse de 3 % par rapport à 2007. Les mesures prises dès juillet portent notamment sur la suspension de notre plan de recrutement, le non remplacement systématique de tous les départs, la suppression des missions d'intérim, la fin de certains contrats de sous-traitance. Jusqu'à présent, nous avons pu protéger les emplois. Le management et toutes nos équipes se battent pour l'entreprise. La richesse humaine de Lectra est très grande. La préserver a toujours

été pour nous une priorité. C'est ce qui a en particulier prévalu lorsque, à l'encontre de certains concurrents, nous avons choisi de ne pas délocaliser notre production en Chine, privilégiant des investissements importants de recherche et développement pour sortir une nouvelle génération d'équipements, début 2007, avec des prix de revient inférieurs à la précédente. Ceux qui l'ont fait doivent le regretter aujourd'hui, car l'augmentation des salaires en Chine et du cours du RMB neutralise l'avantage qu'ils avaient espéré obtenir. Nos prix de revient sont aujourd'hui compétitifs, avec une technologie plus avancée et à plus forte valeur ajoutée.



Nous continuons d'investir pour construire notre avenir, dans la vision de long terme qui reste la nôtre, en protégeant nos actifs stratégiques.

Nous avons également conservé en France la quasi-totalité de nos équipes de recherche, et pu ainsi capitaliser sur l'expertise acquise tout en sécurisant notre propriété industrielle.

André Harari : De surcroît, notre endettement financier va se réduire. Grâce aux mesures du gouvernement français pour relancer l'économie, nous percevrons dès le premier semestre 2009 l'intégralité de notre créance de € 14 millions sur l'État au titre du crédit d'impôt recherche. Nous attendons par ailleurs, avant la fin du deuxième trimestre, la sentence de la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale, qui clôturera la procédure initiée en 2005 contre Induyco, à la suite de l'acquisition d'Investronica. Notre situation financière est solide. Notre plan d'action 2009 bénéficie ainsi directement des efforts récemment menés pour améliorer nos équilibres d'exploitation. De plus, la hausse du dollar, si elle se maintient, se traduira par un double effet positif : un effet mécanique, avec une augmentation de notre chiffre d'affaires et de notre résultat opérationnel, et un effet compétitif, notre principal concurrent étant américain.



Sur quoi repose ce plan d'action 2009 et quels sont vos objectifs ?

André Harari : Compte tenu de l'absence de visibilité, on comprendra que nous ne formulons pas de perspectives. Quant à notre plan 2009, il résulte de l'exploration de toutes les formes d'actions possibles. D'une part, pour continuer de baisser nos frais généraux fixes, augmenter encore notre ratio de sécurité, rétablir un cash-flow libre positif significatif et préserver nos marges. D'autre part, pour mobiliser l'ensemble des équipes sur les ventes et la satisfaction clients, et favoriser un rebond rapide et fort de nos commandes de nouveaux systèmes lorsque la conjoncture le permettra. Les équipes de



management sont engagées et responsables. Daniel et moi sommes très fortement impliqués dans le capital dont nous détenons 40% et assurons la stabilité de l'actionnariat. La tourmente dans laquelle se trouve entraîné le cours de Bourse nous frappe au même titre que tous nos actionnaires : nous nous attacherons à protéger et développer la valeur à long terme de l'entreprise.

Daniel Harari : Les périodes difficiles sont aussi l'occasion de se concentrer sur ce qui marche le mieux : c'est pourquoi nous nous recentrons sur nos priorités. Les directeurs du Groupe se focalisent ainsi sur le développement des ventes à forte valeur ajoutée offrant le meilleur service au client.

André Harari : Plus largement, notre stratégie de *relational value player* et la pertinence de nos solutions vont nous permettre de profiter pleinement, dès qu'elle se présentera, de la reprise économique. Plus que jamais en effet, les entreprises de nos marchés sectoriels et géographiques devront se doter des équipements technologiques indispensables pour renforcer leur compétitivité. Notre histoire témoigne de la résilience de Lectra. Les épreuves passées, auxquelles toute entreprise est un jour confrontée, nous ont permis de mûrir, de nous consolider, de progresser, d'apprendre à agir dans l'adversité en fonction de nos convictions. Ce qui nous rend confiants pour l'avenir, une fois la crise passée. Les objectifs majeurs de notre plan stratégique sont inchangés.

Nous avons très vite réagi et aussitôt mis en place les mesures nécessaires pour faire face à la crise, avec un effet immédiat au 1^{er} janvier 2009.

Comment expliquer la résistance des résultats 2008 dans un contexte de crise ?

Jérôme Viala : Une fois encore, notre modèle économique a montré toute sa force. Alors que le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes enregistre un retrait de 14 %, les revenus récurrents progressent de 2 %. Ces derniers ont été affectés par une légère diminution des ventes de pièces détachées et consommables résultant du fort recul de l'activité de nos clients fin 2008, après une croissance ces dernières années proche de 10 % par an. Ces revenus ont cependant été soutenus par l'augmentation de 4 % des contrats récurrents : à eux seuls, ils contribuent à 33 % du chiffre d'affaires global.

L'endettement de Lectra est-il tendu ?

Jérôme Viala : Cette situation passagère est déjà derrière nous. Au 31 décembre 2008, notre endettement net était de € 56,4 millions, avec des dettes financières de € 66,5 millions et une trésorerie disponible de € 10,2 millions. € 48,0 millions correspondent au prêt à moyen terme contracté pour financer l'OPRA réalisée en 2007, dont le but relatif n'a pu encore se concrétiser. € 16,9 millions proviennent de l'utilisation de lignes de crédit de trésorerie due à l'augmentation temporaire du besoin en fonds de roulement. Sur ce dernier

point, la situation va sensiblement s'améliorer en 2009 puisque, grâce aux mesures du gouvernement français pour relancer l'économie, nous allons encaisser l'intégralité des € 14 millions de crédits d'impôts recherche des années 2005 à 2008 au premier semestre.

Dans cette période d'incertitude, quelles sont les orientations du budget 2009 ?

Jérôme Viala : 2009 sera une année difficile pour Lectra, comme pour beaucoup d'entreprises dans le monde. Nous avons donc abaissé notre point mort – c'est-à-dire le montant du chiffre d'affaires de nouveaux systèmes nécessaire pour atteindre un résultat net de zéro – de 25 % par rapport à 2007, en diminuant nos frais généraux fixes de € 12,5 millions, soit 10 %, à données comparables, par rapport au budget initial de 2008. Nous avons d'autre part augmenté notre ratio de sécurité – soit le taux de couverture des frais généraux fixes annuels par la marge brute dégagée par les revenus récurrents – de 4 points par rapport à 2008 et de 7 points par rapport à 2007, pour atteindre 72 % au 1^{er} janvier 2009. Nous serions cependant amenés à revoir à la baisse nos frais fixes par de nouvelles mesures si les impacts de la crise s'avéraient encore plus marqués et la situation économique s'aggravait davantage.



Jérôme Viala,
Directeur Financier,
membre du Comité Exécutif

Quel est l'impact de la crise sur les Ressources Humaines de Lectra ?

Véronique Zoccoletto : Cette crise nous amène à renforcer et accélérer la mise en œuvre du plan ambitieux initié dès 2005 pour transformer l'entreprise. Cette mutation vers un modèle encore plus performant se traduit par l'adaptation de nos organisations à l'évolution de plus en plus rapide des besoins de nos marchés, l'augmentation de l'effort de formation et des recrutements de qualité. Parallèlement, nous améliorons l'efficacité de nos processus pour une meilleure productivité.

Notre action répond à trois impératifs : l'adhésion de nos équipes à la stratégie, leur mobilisation pour réaliser avec succès notre plan de traversée de la crise puis de rebond, et leur préparation aux enjeux de demain.

Comment vous préparez-vous aux enjeux de demain ?

Véronique Zoccoletto : Pour répondre aux enjeux stratégiques de nos clients, le développement des ventes de solutions à forte valeur ajoutée et de grands projets est une priorité. C'est pourquoi nous veillons à optimiser la gestion des compétences de la R&D aux équipes commerciales et de services, à étendre davantage leur expertise et transférer leur expérience, garantissant ainsi la meilleure performance à travers le monde. Accroître la valeur des équipes est essentiel pour traverser la crise et aborder efficacement la reprise. Avec, pour bénéfice, une forte capacité d'anticipation et de réaction. Jusqu'à présent, nous avons pu préserver les emplois, ce qui a toujours été une priorité pour nous.



Véronique Zoccoletto,
Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, membre du Comité Exécutif

Notre capital humain est le socle de notre réussite : il reste plus que jamais notre richesse et notre force.

Quelles sont vos orientations pour 2009 ?

Véronique Zoccoletto : La capacité de résilience est une des caractéristiques de Lectra. Bien que la conjoncture soit particulièrement difficile, les managers et leurs équipes sont soudés, entièrement mobilisés pour y faire face, déterminés à la saisir comme une opportunité et en sortir plus forts. Tous sont sensibilisés à un défi collectif : engager toutes les actions possibles pour réduire nos coûts, renforcer nos équilibres d'exploitation, rendre leurs organisations toujours plus efficaces et performantes et, parallèlement, dynamiser les ventes et préparer leur rebond dès la reprise. Dès octobre 2008, nous avons associé les managers à l'élaboration du plan d'action 2009 pour qu'autour de ses déclinaisons locales, chacun puisse fédérer ses propres équipes. Toute l'entreprise connaît, sans ambiguïté, les objectifs que nous nous sommes fixés et comment nous allons les atteindre.

Pour apporter à chaque client le bénéfice de **solutions novatrices** à forte **valeur ajoutée** et d'**équipes expertes**, Lectra met en œuvre une stratégie de *pure player*. Dédiée aux industries utilisatrices de matériaux souples (textiles, cuir, tissus industriels et matériaux composites), Lectra maximise les **synergies** entre ses différents marchés pour apporter à chacun une réponse à ses **besoins spécifiques**, dans le cadre d'un accompagnement sur le **long terme**. Adressant des secteurs pour lesquels l'innovation est un facteur clé de **différenciation** – mode, automobile, ameublement, ainsi qu'une large variété d'autres industries (aéronautique, nautique, éolien etc.) –, Lectra ne cesse d'innover depuis 35 ans, pour les faire bénéficier des **technologies** les plus pointues, consacrant à la **R&D** un budget très supérieur à celui de ses concurrents.

marchés et métiers

mode
automobile
ameublement
autres industries

Journal de la mode

Le **contexte économique actuel** impose plus que jamais aux **industriels de la mode** de **maîtriser les coûts** de développement et de fabrication et de **réduire** leur **time-to-market**. C'est pour les aider à atteindre cet objectif stratégique que Lectra, dont le **leadership** repose sur 35 ans de partenariat étroit avec les industries de la mode, leur propose des solutions de découpe automatique qui économisent jusqu'à 10% de matière et peuvent augmenter de 60% la productivité. D'autre part, ses **solutions technologiques intégrées** de création, de modélisme et de prototypage leur permettent de réduire le temps et le coût du développement, de gagner en **créativité** et en **réactivité** et de pérenniser leur **univers de marque**. Ils peuvent ainsi répondre aux attentes des consommateurs, qui désirent un nouveau choix de modèles originaux et de qualité, à des prix attractifs, toutes les quatre à six semaines.



Valoriser le patrimoine stylistique des marques

Pour se réinventer dans la fidélité, les entreprises de mode doivent exercer leur liberté créative dans le respect du patrimoine stylistique de la marque et de son image. La force des solutions technologiques de Lectra est d'accélérer la visualisation des idées en environnement virtuel, pour multiplier hypothèses et propositions créatives ; et de donner aux designers un accès immédiat aux bibliothèques de modèles de la marque, ce qui leur permet de puiser dans sa culture stylistique pour continuer à inventer son avenir dans le respect de son passé. Ce n'est pas un hasard si 80 % des entreprises européennes de prêt-à-porter de luxe utilisent les solutions de design ou de modélisme de Lectra.

« Les très puissants algorithmes de la solution de placement *DiaminoFashion* proposée par Lectra nous ont apporté de substantielles économies de matière, jusqu'à 3%. Le retour sur investissement a été réalisé en l'espace de quelques mois seulement. La technologie Lectra nous a permis d'accroître notre efficacité, d'obtenir des profits plus importants et d'être plus compétitifs.

”
Jean-Luc Lando,
Responsable IT – Développement
des Collections,
Groupe Chantelle, France



Raccourcir le *time-to-market*. Les solutions de modélisme et de prototypage de Lectra, référence des grands noms de l'habillement depuis plus de 30 ans, raccourcissent le processus de développement pour tous les types de vêtement – homme, femme, enfant, lingerie, corsetterie ou encore uniformes ou vêtements de travail. Elles permettent ainsi aux industriels de prendre les décisions de lancement au plus près des tendances et des attentes des consommateurs, ce qui limite les risques de rupture de stocks ou d'invendus.



Lectra Fashion PLM et Kaledo Collection nous ont permis de rationaliser nos processus en rendant notre travail à la fois plus efficace et plus cohérent.

Dorénavant, nous pouvons davantage nous concentrer sur la conquête de nouveaux marchés.

Notre équipe toute entière est séduite par les opportunités que Lectra apporte à notre entreprise.

Cathy Thorpe,
Présidente, *Please Mum*, Canada



HABILLEMENT



« Nous avons une réputation de haute technologie, de rapidité de production et de qualité dans la fabrication de sacs à mains, sacs à dos, de bagages et de produits de mode sportifs pour des clients de renommée mondiale parmi lesquels Coach, Montblanc, Eastpak et adidas. Quand nos clients potentiels apprennent que nous travaillons avec des équipements Lectra, ils sont toujours impressionnés et sont plus enclins à signer des contrats avec nous, sachant qu'ils peuvent compter sur notre engagement en matière de qualité et de délais de livraison.

Sahng Lee, Vice-Président,
Pungkook Corporation,
Corée



CHAUSSURE

ACCESSOIRES

« Leader mondial du luxe, Louis Vuitton symbolise l'art de voyager avec style depuis 1854. Depuis 1987, Louis Vuitton fait partie du conglomérat français LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, premier groupe mondial de luxe dirigé par Bernard Arnault. Depuis 1997, avec l'arrivée du créateur Marc Jacobs, la marque a ouvert son territoire au prêt-à-porter féminin et masculin, souliers, montres et joaillerie, lunettes, adjoignant à son savoir-faire artisanal l'intuition et l'innovation pour offrir un art de vivre complet. Aujourd'hui, Louis Vuitton dispose d'un réseau mondial de 430 magasins. Dans le cadre de notre collaboration avec Lectra nous avons élaboré une approche intégrée de nos processus de conception et de production. Le cœur du système et de l'approche est basé sur les solutions Lectra qui sont en cours d'adaptation et de déploiement pour répondre aux besoins des directions et des ateliers de Louis Vuitton.

Emmanuel Mathieu,
Directeur Industriel,
Franck Le Moal,
Directeur des Systèmes
d'informations,
Louis Vuitton Malletier,
France

Optimiser la fabrication
En introduisant l'intelligence dans la salle de coupe, Lectra optimise et fluidifie les opérations de matelassage, placement et découpe, afin de maximiser l'utilisation de la matière première. Au cœur du dispositif, le découpeur automatique est disponible en versions spécifiques aux besoins de chaque marché, depuis la production en masse de jeans jusqu'aux petites séries de lingerie de luxe, avec une même exigence de productivité et de qualité. Les *Smart Services* intégrés fiabilisent le fonctionnement des équipements et minimisent leur temps d'immobilisation grâce notamment à une liaison directe avec les experts des *Call Centers Lectra*.



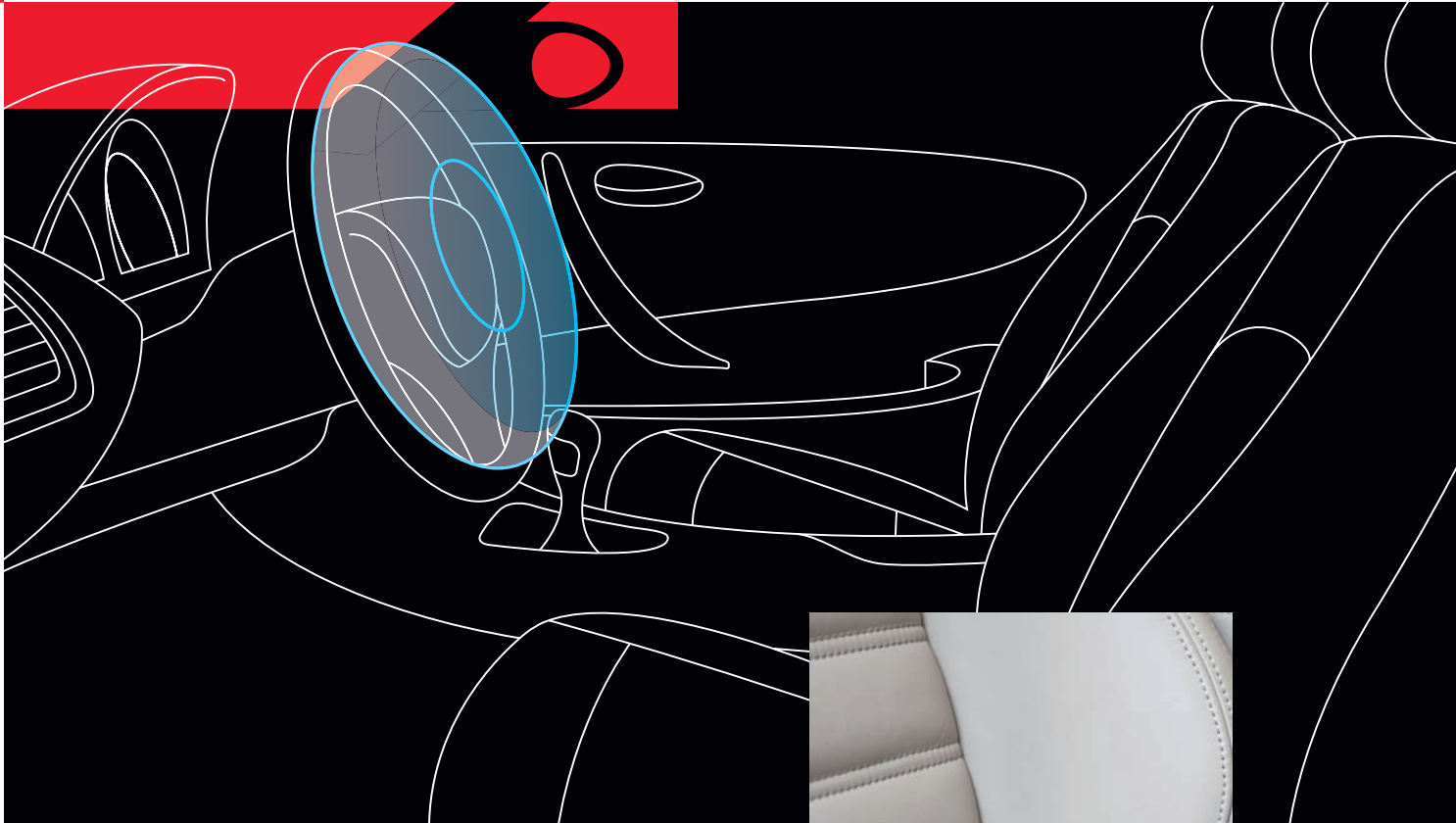
Fluidifier les processus. Grâce à ses applications métiers et processus, la plate-forme logicielle collaborative proposée par Lectra est la seule du marché qui soit dédiée à l'industrie de la mode. Elle permet à davantage d'intervenants d'échanger en temps réel toujours plus de données, facilitant les interactions entre le marketing, le style, le modélisme, la fabrication et le management de l'entreprise, alors même que ces acteurs sont séparés par des milliers de kilomètres et par les barrières de la langue et de la culture.



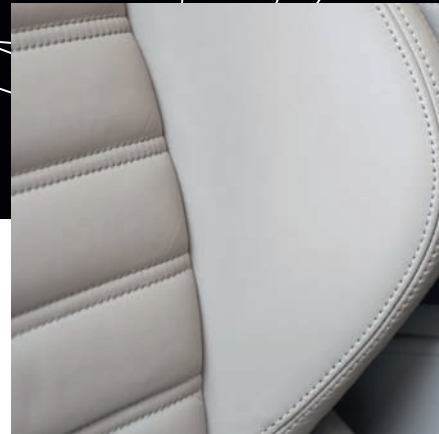
Le **secteur automobile** est l'un des plus touchés par la crise à un moment où il traverse une phase de **mutation profonde**, qui exige de ses grands acteurs mondiaux un surcroît d'efforts pour assurer leur survie ou leurs parts de marché, et gagner en **productivité**, en **compétitivité** et en **flexibilité**. Partenaire des plus grands constructeurs et équipementiers, Lectra leur apporte la réponse technologique la plus complète pour la conception et la fabrication des sièges et intérieurs et des airbags : englobant **développement en 3D** et **découpe automatique**, les solutions Lectra permettent des économies significatives de matière, dans le cadre d'une logique de fabrication flexible, adaptée à des séries plus courtes, avec des solutions spécifiques à chaque type de matériau – textile, cuir ou tissu pour airbags. Outre la **réduction des coûts**, elles contribuent à accélérer la mise sur le marché de nouveaux modèles et à assurer le niveau élevé de **qualité** qu'exigent les donneurs d'ordre et les consommateurs.

« Lorsque nous avons introduit les airbags rideau à forme complexe, Lectra a relevé ce défi avec une solution de découpe ajustée grâce à un système de vision sophistiqué pour les airbags One Piece Woven, qui a parfaitement répondu à nos besoins. Lectra a véritablement contribué à notre productivité et à notre compétitivité, dans cet environnement si concurrentiel qu'est l'automobile. Nous apprécions l'accompagnement et la coopération que nous avons reçus de Lectra, qui a montré une grande compréhension de nos produits et de nos enjeux.

Lars-Eric Florberger,
Directeur Projets Spéciaux Textiles, Autoliv, Suède



SIÈGES ET INTÉRIEURS, AIRBAGS



17

« Nous avons choisi Lectra car l'entreprise propose une solution intégrée pour l'ensemble du processus, source de grande flexibilité et de simplicité d'usage. Depuis que nous avons mis en place la solution de découpe automatique du cuir CLS Auto, nous avons constaté une amélioration de notre productivité de l'ordre de 5 à 8 %. De plus, les experts Lectra ont formé nos collaborateurs à une utilisation efficace de cette solution en moins de deux semaines.

Ulrich Sandmeyer,
Responsable Product Engineering, Zenda, Allemagne



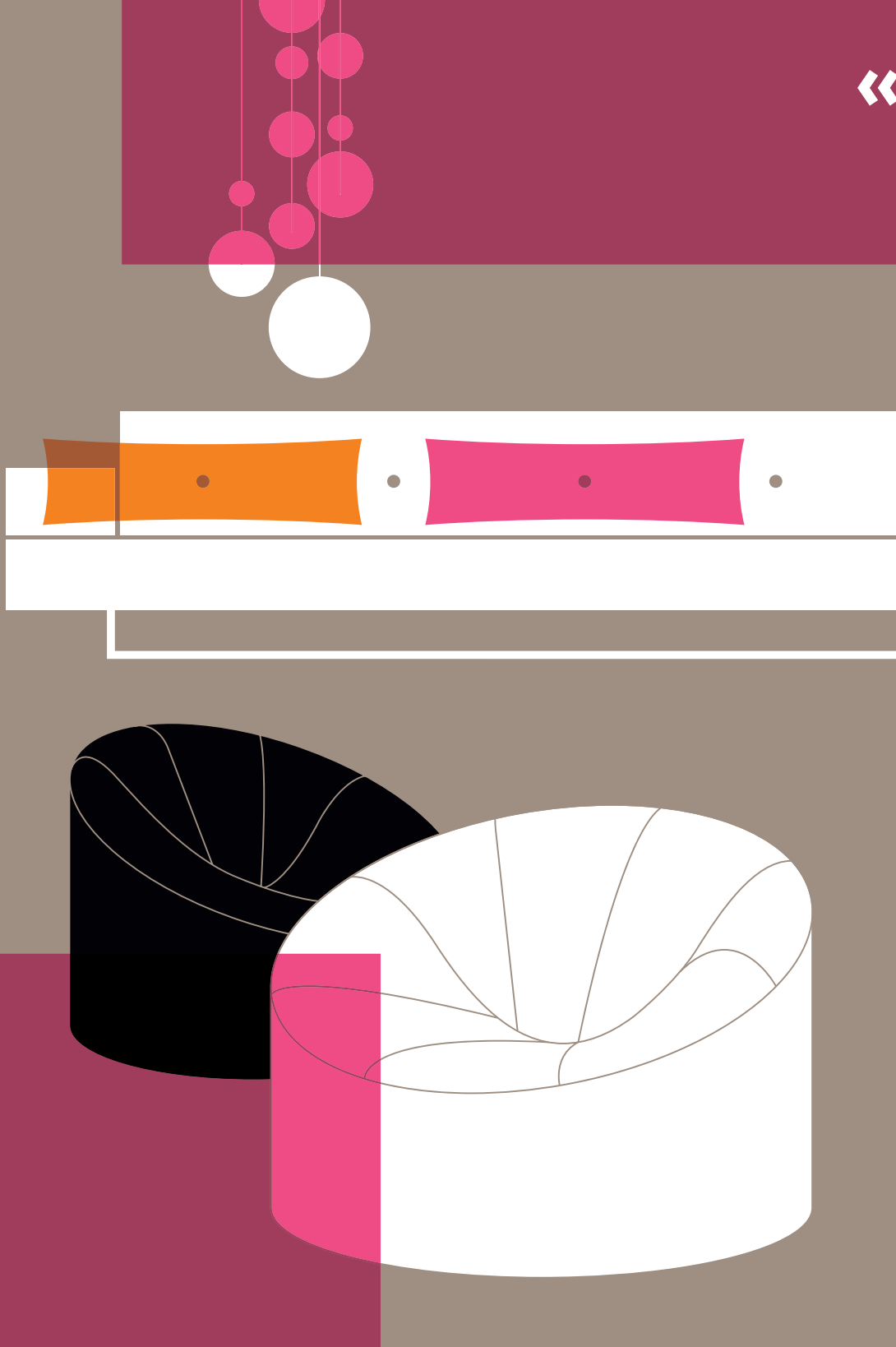
Le **marché de l'ameublement** est aujourd'hui touché par la tendance de fond que constitue la demande de **personnalisation** des produits, de **diversification** des modèles et de **renouvellement** rapide des collections. En même temps, les acteurs doivent tenir compte des exigences de **compétitivité** et de **productivité** pour se positionner face à des concurrents de plus en plus nombreux et agressifs. L'expertise métier de Lectra et sa maîtrise technologique font la différence en termes de créativité, de productivité et de réactivité. Raccourcissant l'étape cruciale du prototypage, sa **technologie 3D** offre la possibilité de multiplier rapidement les variantes d'un modèle de base et de faciliter la prise de décision au plus près de la production. Ses **solutions de découpe automatique**, spécialisées par type de matériaux, tissus ou cuir, économisent la matière, accélèrent le rythme de production et garantissent un haut niveau de qualité.



Nous avons récemment présenté lors d'un salon professionnel deux de nos modèles réalisés avec DesignConceptFurniture de Lectra. Nous sommes très satisfaits du résultat final. L'efficacité de ce logiciel 3D est impressionnante. Nos gabarits créés avec cette solution sont fidèles à 100%, ce qui est constaté dès la réalisation du premier prototype physique. Nous n'avons dorénavant plus de défauts à corriger et la qualité est améliorée. Les problèmes de tension du tissu qui pouvaient survenir lors du développement effectué à partir de méthodes manuelles ont disparu. Ces difficultés sont aujourd'hui rectifiées à l'écran pendant la mise au point du modèle virtuel. DesignConceptFurniture nous offre davantage de précision, et améliore la qualité de nos produits.



Pierre Wegnez,
Responsable Design,
Recherche et Développement,
Mobitec, Belgique



CANAPÉS ET FAUTEUILS



Grâce à la solution de découpe automatique du cuir MFC Furniture de Lectra, nous atteignons une optimisation de matière cuir jamais atteinte auparavant; nous produisons plus vite et à niveau constant de qualité, sans coûts additionnels. Chez Poltrona Frau, où la qualité est cruciale, nous savons que nous pouvons compter sur Lectra pour nous aider à maintenir notre leadership et notre réputation d'excellence.

Daniele Pelliccioni,
Directeur de Production, Poltrona Frau, Italie





AÉRONAUTIQUE

L'étendue des solutions Lectra présente un potentiel de création de valeur dont se saisissent de nombreuses **industries utilisatrices** de **matériaux souples**. Adaptées aux contraintes techniques de matériaux très divers – textiles techniques, composites, mousses, vinyles –, elles répondent aux besoins du secteur nautique, de l'aéronautique et de l'énergie (pales d'éoliennes), ou encore du sport et des loisirs, ainsi que des équipements de protection des personnes (gilets pare-balles). Les **solutions novatrices** et **performantes** de Lectra permettent à chaque secteur d'accroître son **avance technologique**, d'accélérer ses temps de mise sur le marché, d'assurer la **qualité** et la précision de ses fabrications, de diversifier ses modèles, d'en maîtriser les conditions de faisabilité pour fonder la décision et de **réduire** ses **coûts** de **développement** et de **production**.



« Nous faisons toute confiance à Lectra pour ces étapes cruciales, socle de notre processus de production de matériaux composites, que sont la création et la découpe. La qualité de l'ensemble de notre processus dépend de ces étapes primordiales. Avec DesignConceptTechTex, DiaminoTechTex et le VectorTechTex FX, nous sommes certains de relever les défis de notre industrie pour produire des éléments de fuselage de haute qualité, ainsi que d'autres pièces de structures aéronautiques en composites, pour Airbus, Dassault Aviation et d'autres avionneurs de premier plan, tout en respectant les délais de nos clients.

Vincent Colonna d'Istria,
Production Manager, **Corse composites aéronautiques, France**

Photo : Conçu et manufacturé par sous-traitance globale par Corse composites aéronautiques.

ÉOLIEN



« Depuis que nous avons acquis les solutions Lectra, Suzlon a été capable de relever les défis d'une compagnie en pleine croissance, tout en renforçant sa réputation d'innovation, de ponctualité de livraison et de qualité. Nous sommes pleinement satisfaits de notre choix de Lectra comme partenaire technologique.

Sanjiv Tipnis,
Vice-Président des
Opérations, **Suzlon, Inde**

NAUTIQUE



leadership : leader mondial, Lectra a toujours cherché à être le meilleur. **entrepreneurship** : 35 ans après sa création, Lectra conserve intact son caractère fondamentalement entrepreneurial. **excellence** : chez Lectra, rechercher l'excellence, dans tous les domaines, est un objectif permanent, une exigence individuelle et collective. **customer care** : Lectra construit avec ses clients une relation de longue durée dans un climat de confiance, parce que seul un partenariat construit sur de telles bases est créateur de valeur. **innovation** : au-delà de la recherche technologique, Lectra considère l'innovation comme une démarche globale et en a fait le moteur de son modèle économique et de sa compétitivité.

historique
une entreprise transnationale
produits et services
stratégie et modèle économique
chiffres clés
bourse

databook

Dans un monde en perpétuel changement, **Lectra** n'a cessé depuis 35 ans d'entreprendre, d'anticiper et d'innover pour devenir le numéro un mondial et accroître sans cesse son avance. Aujourd'hui unique, son offre s'est enrichie pour devenir globale et couvrir les besoins spécifiques de chaque client afin de lui permettre de faire face à ses grands enjeux stratégiques. À travers les grandes étapes de son histoire, Lectra a démontré sa forte résilience.

Les années 1973 à 1990

1973

Création de la société Lectra Systèmes près de Bordeaux (France) par deux ingénieurs visionnaires.

1976

Vente des premiers systèmes de CAO pour le patronage et la gradation de vêtements. Lectra compte moins de 10 personnes et réalise € 0,25 million de chiffre d'affaires lorsque les deux fondateurs rencontrent André Harari, l'un des pionniers du capital risque en France, qui réussit à lever les capitaux nécessaires au développement de l'entreprise. Sa société d'investissement, la Compagnie Financière du Scribe, devient le deuxième actionnaire de Lectra.

1977-1982

Lectra prend pied dès 1977 sur les marchés espagnol et japonais. Ouverture d'une première filiale en Allemagne, suivie en 1982 de l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie et des États-Unis. Depuis, Lectra a

ouvert 31 filiales internationales et développé ses activités dans plus de 100 pays auprès de 23 000 clients. Son réseau commercial et de services, unique sur son marché, constitue un atout considérable.

1985

Lectra entre dans le domaine de la FAO avec le lancement de son premier système de découpe automatique des tissus.

1986

Lectra leader mondial de la CAO pour l'habillement. Son offre et son développement international répondent déjà aux besoins d'une économie mondialisée.

1987

Introduction en Bourse.

1990

Grave crise financière : Lectra est menacée de disparition. Actionnaires minoritaires depuis 1977 à travers la Compagnie Financière du Scribe – fusionnée avec Lectra en 1998 –, André Harari et Daniel Harari proposent en décembre un plan de sauvetage.

1991

André Harari et Daniel Harari recapitalisent la société et en prennent la direction. La nouvelle équipe met aussitôt en œuvre un plan de redressement puis de redéploiement stratégique. Transformant le modèle économique de la société, ils la conduiront au leadership mondial.

1991-1996

Restructuration de l'entreprise et lancement d'un important programme de R&D pour renouveler 100% de sa gamme de produits. Cet investissement s'accompagne d'une accélération de l'expansion géographique et de l'ouverture de nouveaux marchés sectoriels : ameublement, automobile, aéronautique, chaussure... En 1995 Lectra devient co-leader mondial des logiciels et des équipements de CFAO.

1998-2000

Après 25 ans de croissance interne, premières acquisitions ciblées renforçant et développant l'offre de logiciels de design et la base de clients.

2000

Lectra numéro un mondial. Pour marquer son évolution, Lectra Systèmes change de nom en 2001 et devient Lectra. Ouverture du premier *Call Center* international.

2001

Face à la forte dégradation de l'économie mondiale, Lectra prend de nouvelles mesures drastiques pour rétablir des fondamentaux solides.

2002

Aboutissement de la nouvelle offre technologique globale : logiciels de design les plus utilisés du marché, découpeurs laser pour la fabrication des airbags... Indissociable, l'offre de services de Lectra, à la fois mondiale et locale, est la plus étendue du marché.

2004

Acquisitions du numéro 3 mondial, l'espagnol Investronica Sistemas, d'une société canadienne spécialisée dans la découpe laser et d'un spécialiste allemand de la découpe du cuir.

historique

2005

Fin des quotas textiles. Accélération de la transformation de la société pour la mettre en phase avec ses nouveaux enjeux stratégiques et ses opportunités de développement à moyen terme.

2006

Lectra lance sa solution de PLM dédiée à la gestion du cycle de vie des collections et des produits des industries de la mode, auxquelles elle apporte une expertise globale de conseil.

2007

Lancement de la nouvelle offre technologique au *Lectra World 2007*, fruit de cinq années de R&D et d'un investissement total de près de € 50 millions. Lectra marque une nouvelle avancée en lançant sa gamme de *Smart Services* et intensifie ses partenariats dans le monde de l'éducation. Lectra réalise avec succès une offre publique de rachat d'actions portant sur 20% de son capital.

2008

L'économie mondiale traverse une crise financière et économique d'une ampleur sans précédent. Tous les marchés sectoriels et géographiques de la société sont touchés. Démontrant une fois de plus sa forte résilience, Lectra consolide ses équilibres d'exploitation : son plan d'action a pour objectif premier de lui permettre de sortir renforcée de la crise.

une entreprise transnationale

Éthique et diversité, des gènes inscrits dans l'ADN de Lectra

Valeurs essentielles de Lectra, une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de l'individu sont les fondements de sa philosophie. Quant à la diversité, nul besoin pour Lectra d'y porter l'accent : celle-ci, depuis sa création, est une de ses caractéristiques essentielles. Bien au-delà du refus de toute discrimination, la diversité est une force vitale du Groupe. Réparties dans 35 pays, ses équipes de plus de 55 nationalités, de tous âges et de toutes origines, œuvrent chaque jour ensemble, puisant dans leurs différences des ressources supplémentaires de créativité et de dynamisme.

1500
effectif du Groupe

€ 198
millions
de chiffre d'affaires



55
nationalités

L'engagement au profit de l'éducation

Un *leadership* mondial confère des responsabilités : Lectra assume les siennes en les traduisant en engagements concrets. L'un de ces engagements porte sur la formation des étudiants. Souhaitant faciliter leur préparation à la vie professionnelle, Lectra développe des partenariats avec plus de 680 écoles dans 30 pays. Spécialement adaptés, ces contrats prennent en compte les méthodes pédagogiques de chaque institution. Aux dernières technologies mises à la disposition des professeurs et des étudiants s'ajoutent des opportunités de stages, d'acquisition d'une expérience dans le monde de l'entreprise ou encore des soutiens aux projets de fin d'études. Un site Internet est également dédié au monde de l'éducation sur lectra.com.

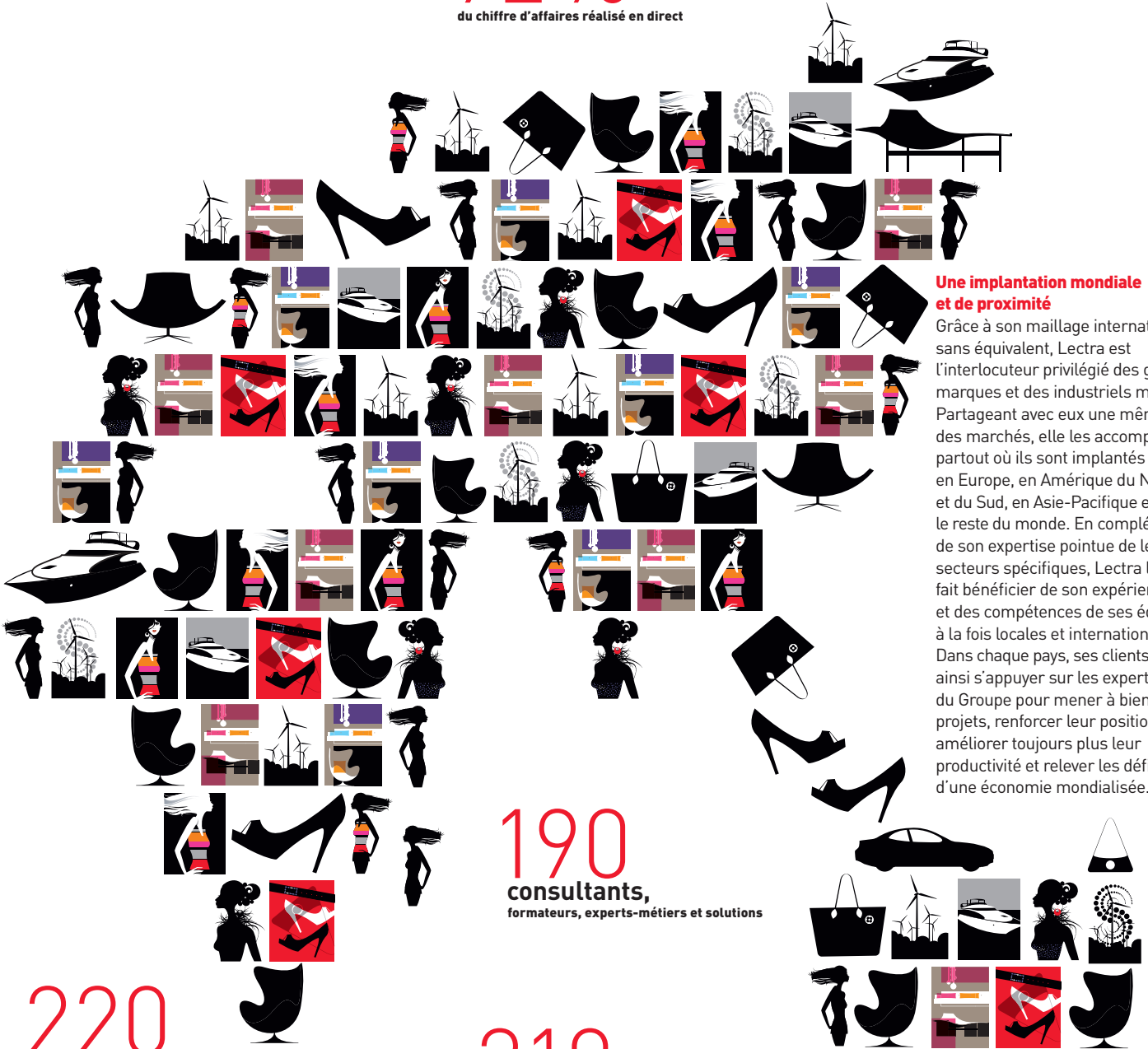


31
filiales
commerciales et de services

90%
du chiffre d'affaires réalisé hors de France

23000
clients
dans plus de 100 pays

92%
du chiffre d'affaires réalisé en direct



Une implantation mondiale et de proximité

Grâce à son maillage international sans équivalent, Lectra est l'interlocuteur privilégié des grandes marques et des industriels mondiaux. Partageant avec eux une même vision des marchés, elle les accompagne partout où ils sont implantés : en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie-Pacifique et dans le reste du monde. En complément de son expertise pointue de leurs secteurs spécifiques, Lectra les fait bénéficier de son expérience et des compétences de ses équipes à la fois locales et internationales. Dans chaque pays, ses clients peuvent ainsi s'appuyer sur les experts du Groupe pour mener à bien leurs projets, renforcer leur position, améliorer toujours plus leur productivité et relever les défis d'une économie mondialisée.

190
consultants,
formateurs, experts-métiers et solutions

27

220
ingénieurs R&D

210
ingénieurs
de maintenance

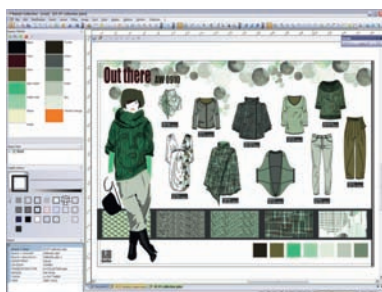
120
experts
répartis sur 5 Call Centers internationaux

680
écoles et universités
partenaires

produits

créer développer produire gérer optimiser

Lectra est le seul acteur du marché capable de proposer à l'ensemble des industries utilisatrices de matériaux souples, une gamme aussi large de solutions et de services adaptés aux spécificités de chaque secteur. L'offre de Lectra couvre tout le cycle de développement et de production. Pour le secteur de la mode, elle inclut une offre spécifique de gestion du cycle des collections, et de suivi des tableaux de bord managériaux.



Kaledo®

Solution de conception des tissus et des modèles, *Kaledo* offre aux stylistes un environnement de travail intuitif et ergonomique pour proposer, tester, modifier ou décliner les idées créatives, dans le respect du capital stylistique de la marque. Pensé en fonction des spécificités de chaque métier, *Kaledo* donne à tous les acteurs du développement des collections l'accès à l'information en temps réel, grâce à des simulations visuelles très réalistes. Offre innovante, *Kaledo* accélère de façon significative la créativité et le cycle de développement, pour répondre aux contraintes du *fast-fashion*.



Modaris® et PGS

Les solutions de modélisme de Lectra sont, depuis plus de 25 ans, la référence des grands noms de l'habillement à travers le monde. *Modaris* et *PGS* englobent toute la chaîne de développement : création de patrons directement à l'écran, modification de patrons existants, numérisation, industrialisation, contrôle des constructions, gradation selon les tailles et les morphologies, pré-production, etc. et s'appliquent à tous les types de vêtements. Leurs capacités d'échanges d'informations avec les systèmes de CAO du marché en font l'application centrale des entreprises qui travaillent en réseau. *Modaris 3D Fit* permet de visualiser le bien-être du vêtement et de tester toutes les variations possibles de matières et de couleurs.

et services

créer développer produire gérer optimiser créer



Formation, Audit et Conseil

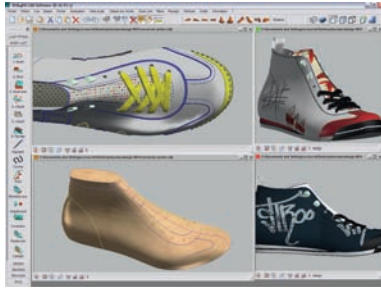
Lectra met à la disposition de ses clients plus de 190 formateurs et consultants professionnels alliant maîtrise pédagogique, expertise produit et connaissance métier. Ils sont chargés de délivrer des programmes de formation sur mesure, pour aider les équipes à acquérir et à développer toutes les compétences nécessaires à une exploitation optimale de leurs solutions Lectra. Dans le même souci d'accompagnement, Lectra met à la disposition de ses clients des spécialistes qui analysent leurs problématiques et identifient les technologies Lectra les mieux adaptées pour y répondre. Dotés d'une connaissance solide des métiers de la mode, de l'automobile ou de l'ameublement, ces consultants s'appuient sur une expérience éprouvée de la conception, du développement et de la production pour réaliser des audits précis et délivrer diagnostic et recommandations sur la conduite du changement, et l'implémentation des projets.



Automobile : des équipes dédiées aux grands comptes

Des équipes mondiales, dédiées aux grands comptes automobiles internationaux, leur assurent une approche globale et une expertise homogène dans l'accompagnement des projets de mise en œuvre de nouvelles solutions Lectra à travers l'ensemble de leurs sites, et ce dans le monde entier. Elles leur permettent ainsi d'optimiser en permanence leurs processus industriels.

développer produire gérer optimiser créer développer produire gérer optimiser créer développer

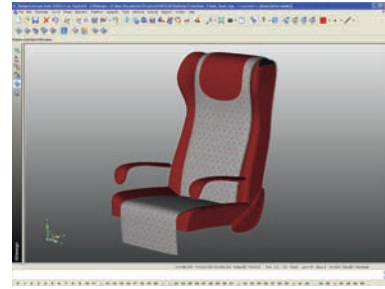


Romans Cad®

Spécifique aux industries de la chaussure et de la maroquinerie, la solution *Romans Cad*, la plus avancée du marché, réduit de moitié le délai de développement d'une collection. Résolument orientée métiers, elle allie une expertise technologique poussée aux compétences traditionnelles des designers et des modélistes. La simulation de modèles virtuels en 3D leur ouvre de nouvelles perspectives créatives, améliore la productivité et la compétitivité en réduisant le nombre et le coût des prototypes. Les fonctionnalités de contrôle dimensionnel et les outils d'aide à la mise à plat permettent de spécifier les dimensions du modèle de manière simple et rapide, et garantissent la qualité.

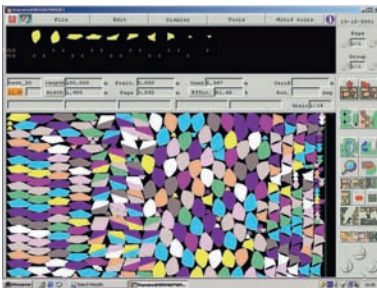
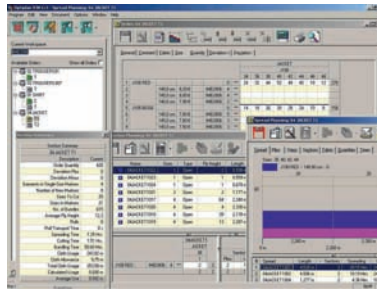
DesignConcept

DesignConcept permet à la fois de créer des modèles virtuels, de développer des gabarits, d'analyser la faisabilité et d'anticiper les coûts, de passer de la 3D à la mise à plat en 2D des formes pour permettre leur découpe, diminuant le nombre de prototypes nécessaires, améliorant ainsi la prise de décision et réduisant le délai de fabrication et de mise à disposition des produits. *DesignConcept* existe en trois versions *Auto*, *TechTex* et *Furniture*, adaptées aux besoins et contraintes de la sellerie automobile, aéronautique ou nautique, et de l'ameublement.



Optiplan®

Cerveau de la salle de coupe intelligente de Lectra, le logiciel de gestion *Optiplan*, est l'élément clé qui relie entre eux les différents systèmes et processus technologiques, opérations de patronage et placement, matelassage et découpe. Il permet d'élaborer un processus unique, hautement performant qui fiabilise les opérations, la qualité et les coûts.



Diamino® et MGS

Solutions technologiques avancées de placement des pièces pour la découpe, *Diamino* et *MGS* apportent tous les avantages du mode interactif et du placement automatique, en fonction du tissu à découper et de la complexité du modèle. Associés à une gestion très précise des contraintes du tissu, du produit et du marché – mode, chaussure, ameublement et industries utilisatrices de tissus industriels – les algorithmes puissants repoussent la frontière des économies de matière et de la productivité.

Progress® Brio

Les matelasseurs automatiques *Progress Brio* garantissent la meilleure qualité de dépose en matelas de la matière à découper. Connectés avec les logiciels de CAO, les matelasseurs *Progress Brio* peuvent être programmés automatiquement pour une production en continu et une excellente gestion des défauts, avec un niveau élevé de flexibilité. Les économies de matière sont assurées quels que soient le type de tissu et le mode de matelassage.

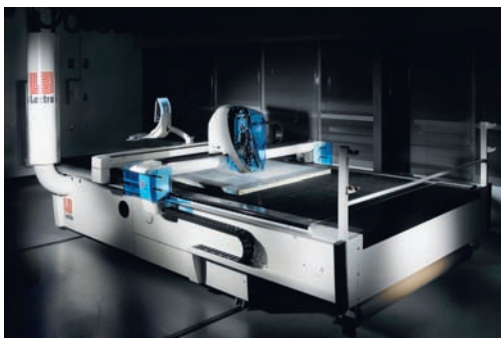


produits

créer développer produire gérer optimiser

et services

créer développer produire gérer optimiser créer



Vector®

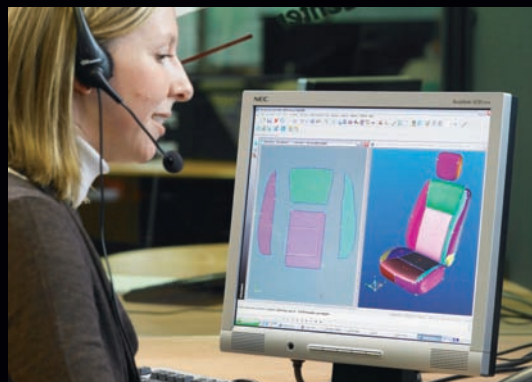
La force de Lectra réside dans la spécialisation de son offre de découpe automatique, en fonction du secteur industriel, du type de production, de la complexité ou encore de l'épaisseur de la matière découpée (denim, lingerie ou tissus industriels), chaque modèle de découpeur possédant des caractéristiques spécifiques. La nouvelle génération de découpeurs *Vector* introduite en 2007, sans équivalent aujourd'hui sur le marché, se décline en trois gammes :

- un premier niveau d'offre composée des lignes *Vector FP, M55, M88* déjà plus performante que la quasi-totalité des machines disponibles sur le marché,
- les lignes *Vector FX, MH, MH8*, plus productives, garantissant une qualité constante avec les matières les plus difficiles, et dotées des *Smart Services*,
- les lignes *Vector MX, MX9* qui assurent une productivité, une qualité et un retour sur investissement inégalés pour les productions de masse.



FocusAirbag OPW

Développée pour répondre à la multiplication du nombre et du type d'airbags des véhicules, la solution de découpe laser *FocusAirbag OPW (One Piece Woven)* contrôle et ajuste automatiquement le parcours de découpe pour une meilleure qualité des pièces, grâce à son système de vision par scanner. Elle est utilisée par tous les acteurs leaders et leurs sous-traitants.



Maintenance et Support

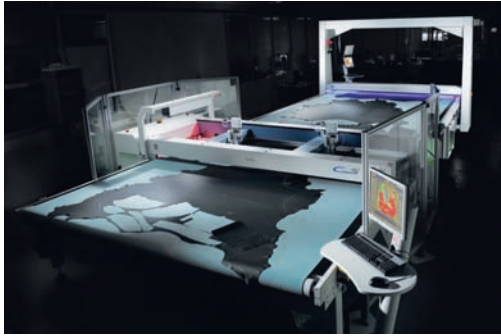
Avec plus de 300 ingénieurs et experts intervenant sur site ou à distance par une prise en main directe, depuis ses cinq centres d'appels internationaux internes, en temps réel, des logiciels et équipements des clients, Lectra propose des services à forte valeur ajoutée qui permettent aux clients de sécuriser et de rentabiliser leurs investissements : assistance utilisateur, maintenance préventive et curative, optimisation du design, du développement produit ou encore des processus de production. Ils assurent une augmentation significative de la productivité en optimisant l'utilisation des équipements.



Les Smart Services, l'intelligence embarquée

Les nouvelles solutions de découpe de Lectra sont équipées de *Smart Services*, l'intelligence embarquée qui effectue leur surveillance en temps réel, la mise à jour de leurs logiciels de pilotage, le programme de maintenance préventive et un ensemble d'autres prestations à forte valeur ajoutée. Elles dialoguent en continu avec les experts réunis dans les cinq *Call Centers* internationaux de Lectra. Ces derniers peuvent ainsi résoudre à distance et sans délais une grande partie des éventuels problèmes.

développer produire gérer optimiser créer développer produire gérer optimiser créer développer

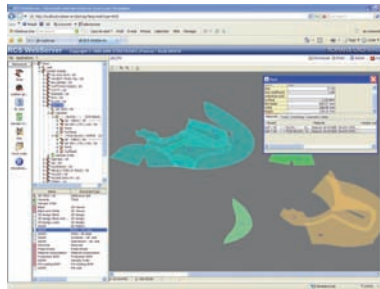


Découpe cuir : HLC – MFC – CLS

Les solutions de Lectra dédiées à la découpe automatique du cuir prennent en compte les contraintes liées à la structure complexe de ce matériau : grain, défauts visibles ou invisibles, épaisseur, etc. La découpe se fait soit par placement automatique des pièces issues de la CAO sur une image digitale de la peau, soit par projection directe sur la peau.

Romans Cad® Data Management

Romans Cad Data Management est la seule solution PDM complète dédiée au secteur de la chaussure et de la maroquinerie. Grâce aux nouvelles fonctions d'imagerie en 3D et de transmission électronique, elle réduit de moitié la durée du cycle de création de la collection en partageant en temps réel toutes les informations entre décideurs, créateurs, fournisseurs et clients.



Lectra Fashion PLM

L'étendue et le contenu spécialisé de *Lectra Fashion PLM* en font aujourd'hui un accélérateur de performance inégalé pour les professionnels de la mode. Il facilite à la fois la gestion des processus métiers, l'exécution des tâches, le travail collaboratif et la gestion optimale des collections, tout au long du cycle de vie de chaque produit – depuis les premières idées du designer jusqu'au produit prêt à être commercialisé. C'est la seule solution de PLM intégrant des applications dédiées à la gestion des processus – notamment la gestion de la création et du développement produit – à ses applications métiers leaders sur le marché, pour la création (*Kaledo*), le modélisme (*Modaris* et *PGS*), le prototypage physique et virtuel en 3D (*Modaris 3D Fit*) et le placement (*Diamino* et *MGS*).

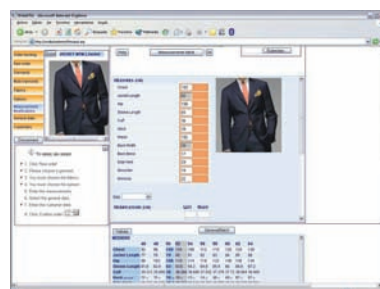


ProSpinFashion ST

Système de découpe très flexible, *ProSpinFashion ST* est dédié au prototypage ainsi qu'aux petites séries : découpeur monopli à table fixe, entièrement modulaire et disponible en différentes largeurs et en multiples longueurs, il s'adapte aux différents environnements de travail.

Gallery et PM Web

Les solutions de *Product Data Management Gallery* et *PM Web* sont particulièrement adaptées aux petites et moyennes entreprises : elles permettent de centraliser, de structurer et de partager des données produits détaillées et graphiques, réduisant ainsi les itérations lors des modifications sur prototypes. *Gallery* génère automatiquement des rapports sur le statut de développement des modèles ou lignes de produits pour en assurer le contrôle et le suivi, et s'intègre parfaitement aux autres outils de l'entreprise. Utilisant la technologie Internet, *PM Web* permet aux acteurs internes et aux partenaires externes de l'entreprise de partager en temps réel à travers l'ensemble de la *supply chain*, l'information relative à leurs produits.



stratégie et modèle économique

Le développement de **Lectra** repose sur une stratégie claire et sur un modèle économique solide et pérenne.

Cinq objectifs stratégiques

- accentuer l'avance technologique et la forte valeur ajoutée de l'offre de produits et de services, sur tous les marchés
- renforcer la position concurrentielle et les relations à long terme avec les clients
- accélérer la croissance organique une fois la crise passée
- accroître la profitabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle
- dégager un cash-flow libre supérieur au résultat net

Un modèle économique qui a fait ses preuves

Équilibre de l'activité

Les risques liés à l'activité de Lectra bénéficient d'une couverture naturelle par leur répartition sur :

- de **grands marchés sectoriels** : mode, automobile, ameublement et nombreuses autres industries dont les cycles sont différents ;
- le **monde entier** : les activités de Lectra se déploient sur les cinq continents, profitant de leurs différents rythmes de croissance ;
- **23 000 clients**, aucun ne représentant plus de 3 % du chiffre d'affaires total ;
- une **offre de produits et services** étendue, aucun produit n'ayant une part prépondérante dans les ventes de nouveaux systèmes.

Ainsi, hormis en temps de crise économique violente, les différents risques s'équilibrent.

Équilibre des revenus

Le modèle économique de Lectra repose sur la double composante du chiffre d'affaires :

- **les revenus des nouveaux systèmes** (ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés), moteur de la croissance de la société,

- **les revenus récurrents**, composés des contrats récurrents (contrats d'évolution des logiciels, de maintenance des équipements de CFAO et de support en ligne) et de revenus statistiquement récurrents sur la base installée (ventes de pièces détachées et consommables et d'interventions ponctuelles de maintenance).

D'autre part, il engendre un **cash-flow libre** supérieur au résultat net*.

Sensibilité du modèle économique aux ventes de nouveaux systèmes

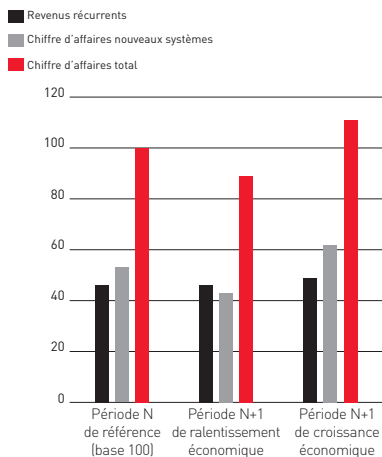
Chaque variation de € 1 million du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes en plus (ou en moins) se traduit par une augmentation (ou une diminution) du résultat opérationnel d'environ € 0,4 million (base 2009).

Sensibilité du modèle économique au dollar

L'évolution de la parité euro / dollar a un double effet :

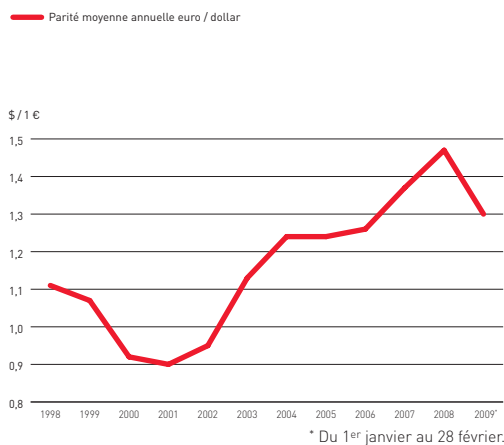
- **mécanique** : une variation de \$ 0,05 / € 1 se traduit par une augmentation (hausse du dollar) ou une diminution (baisse du dollar) de € 2 millions du chiffre d'affaires et de € 1 million du résultat opérationnel (base 2009) ;
- **compétitif** : le principal concurrent de Lectra est américain, un dollar faible par rapport à l'euro défavorise Lectra.

* Dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche annuel applicable en France.



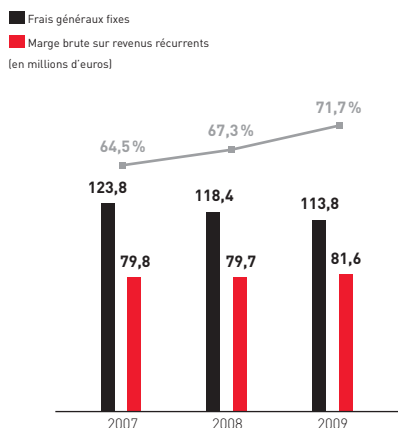
Équilibre du modèle économique

Les revenus récurrents constituent un facteur essentiel de stabilité de l'entreprise et un amortisseur en période de conjoncture économique difficile.



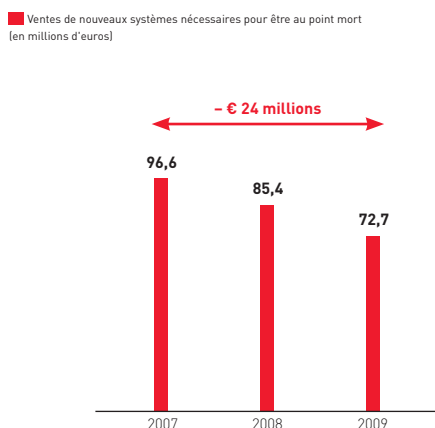
Sensibilité à la parité euro / dollar

Une variation de \$0,05 / €1 se traduit par une augmentation (hausse du dollar) ou une diminution (baisse du dollar) de €2 millions du chiffre d'affaires et de €1 million du résultat opérationnel (base 2009).



Hausse du ratio de sécurité

En augmentation régulière, le ratio de sécurité progresse de 7 points en deux ans pour atteindre 72%.



Baisse du point mort

Le point mort diminue de € 24 millions (- 25%) en deux ans, passant de € 97 millions à € 73 millions.

Éléments clés du plan d'action 2009

Ratio de sécurité en hausse

Un des principaux indicateurs de gestion de Lectra, le ratio de sécurité mesure le taux de couverture des frais généraux fixes annuels par la marge brute des revenus récurrents. Dès le premier janvier, la part des contrats récurrents de l'année est connue à 95%. Au cours des exercices passés, la croissance naturelle des revenus des contrats récurrents a été de 5% à 7%, et celle des pièces détachées et consommables proche de 10%. Ces hausses proviennent du nombre important de clients ayant souscrit un contrat récurrent (plus de 15000) et de l'importance du parc installé de logiciels et d'équipements de CFAO.

Point mort en baisse

Complémentaire au ratio de sécurité, le point mort mesure le montant du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes devant être réalisé dans l'année pour obtenir un résultat net égal à zéro.

Le carnet de commandes au 1^{er} janvier 2009 (€ 9,1 millions) a fortement diminué [- € 10,7 millions] par rapport au 1^{er} janvier 2008. Le plan d'action 2009 permet d'ajuster le niveau des frais généraux fixes afin que le point mort soit atteint si les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO enregistraient en 2009 un recul de 15% par rapport à 2008 (soit un recul de 42% par rapport à celles de 2007). Le chiffre d'affaires correspondant serait de € 178 millions et le résultat opérationnel de € 1,7 million.

Impact de la parité euro / dollar

Le renforcement du dollar s'il devait perdurer aurait un double effet positif : mécanique sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel, et compétitif.

chiffres clés

2008 a été marquée par l'éclatement de la **crise** économique et financière. Dans tous les marchés, les mesures de réduction des coûts et le gel des investissements ont entraîné un **recul** de **31%*** des commandes de nouveaux systèmes, après une croissance de 11%* en 2007. À **€ 198,1** millions, le chiffre d'affaires diminue de 6%*. Le résultat opérationnel **résiste** bien : à € 7,0 millions, il recule de **9%*** – un niveau obtenu grâce aux revenus récurrents de **€ 103,4** millions et aux mesures de réduction des frais. Depuis cinq ans, la chute du dollar a mécaniquement diminué le chiffre d'affaires de 5%* et le résultat opérationnel de 45%*. Sur la même période, **€ 34,5**** millions de cash-flow libre ont été dégagés en cumul, et **€ 87,0** millions investis en R&D.

* À cours de change constants.

** Hors éléments non récurrents.

Répartition du chiffre d'affaires 2008

Par activité

Logiciels	30%
Équipements de CFAO	28%
Services (formation, conseil, maintenance, services en ligne)	23%
Pièces détachées et consommables	18%
Divers	1%

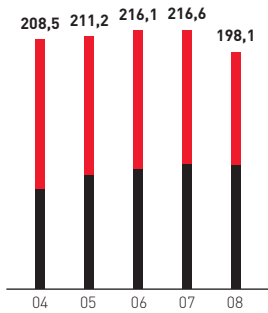
Par région

Europe	60%
Amériques	17%
Asie-Pacifique	17%
Autres pays	6%

Par marché sectoriel *

Mode (habillement, accessoires, chaussure)	61%
Automobile	19%
Ameublement	7%
Autres industries	13%

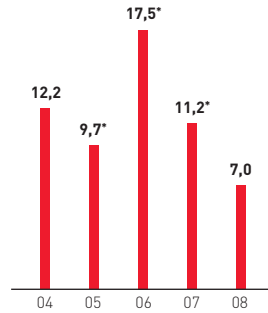
* Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes.



Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

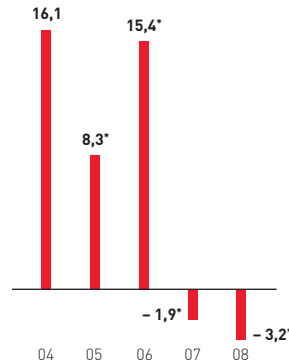
- Nouveaux systèmes
- Revenus récurrents



Résultat opérationnel

(en millions d'euros)

* Avant éléments non récurrents.

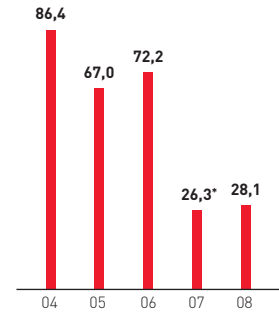


Cash-flow libre

(en millions d'euros)

Flux de trésorerie générés par l'activité diminués des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement à l'exception de ceux qui sont liés aux acquisitions.

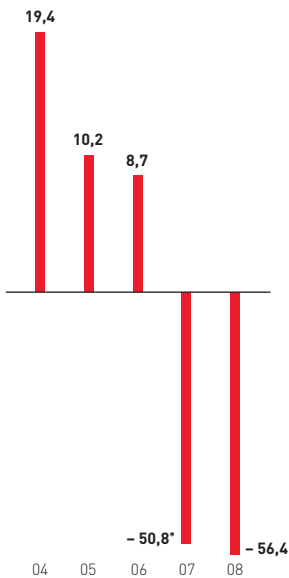
* Avant éléments non récurrents.



Capitaux propres

(en millions d'euros)

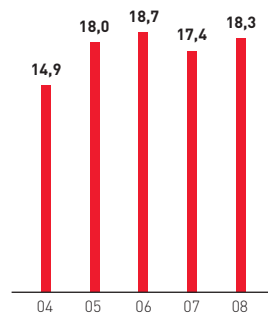
* OPRA portant sur 20% du capital réalisée en 2007.



Trésorerie (+) / dette financière (-) nette

(en millions d'euros)

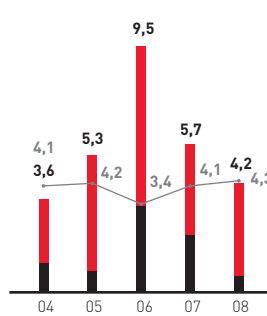
* OPRA portant sur 20% du capital réalisée en 2007.



Recherche et développement

(en millions d'euros)

Avant déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions R&D.



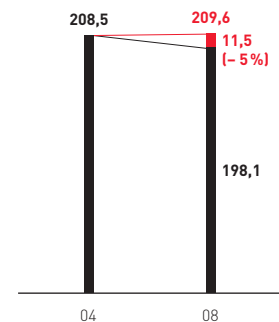
Investissements

(en millions d'euros)

- Autres investissements
- Systèmes d'information
- Amortissements

Évolution à cours de change constants

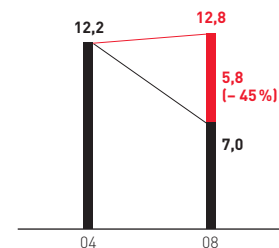
Base : cours de change moyens 2004



Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

- Impact des changes
- Cours de change réels*



Résultat opérationnel

(en millions d'euros)

- Impact des changes
- Cours de change réels*

* En particulier, une parité de \$ 1,24 / € 1 en 2004 et \$ 1,47 / € 1 en 2008.

Chiffres clés consolidés

En millions d'euros⁽¹⁾

	2008	2007	2006	2005	2004
Chiffre d'affaires	198,1	216,6	216,1	211,2	208,5
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents ⁽²⁾	7,0	11,2	17,5	9,7	12,2
Résultat opérationnel après éléments non récurrents ⁽²⁾	7,0	10,2	17,3	(9,5)	12,2
Résultat net	3,2	5,8	12,1	(12,3)	6,1
Cash-flow libre avant éléments non récurrents	(3,2)	(1,9)	15,4	8,3	16,1
Cash-flow libre après éléments non récurrents	(4,8)	(8,3)	5,7	7,6	16,1
Capitaux propres ^{(3) (4)}	28,1	26,3	72,2	67,0	86,4
Trésorerie (+) / dette financière (-) nette ^{(3) (4)}	(56,4)	(50,8)	8,7	10,2	19,4
Recherche et développement ⁽⁵⁾	18,3	17,4	18,7	18,0	14,9
Investissements	3,6	5,3	9,5	5,7	4,2
Effectifs ⁽³⁾	1 518	1 551	1 496	1 532	1 500

(1) Sauf pour le résultat par action, qui figure en euros.

(2) Le crédit d'impôt recherche est comptabilisé en déduction des dépenses de R&D et donc pris en compte dans le résultat, depuis 2007. Les chiffres de 2004 à 2006 ont été retraités en conséquence.

(3) Au 31 décembre.

(4) La société a réalisé en 2007 une offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20% du capital, financée par endettement bancaire à moyen terme de € 48 millions.

(5) Avant déduction du crédit d'impôt recherche, des subventions liées à des programmes de R&D.

En euros	2008	2007	2006	2005	2004
Cours le plus haut	5,80	6,50	6,24	5,94	8,45
Cours le plus bas	2,63	5,15	4,14	3,51	4,35
Cours de clôture ⁽¹⁾	3,25	5,75	5,53	4,54	5,00
Capitaux propres par action ⁽¹⁾	0,99	0,92	2,02	1,84	2,27
Trésorerie (+) / dette financière (-) nette par action ⁽¹⁾	(1,98)	(1,78)	0,24	0,28	0,51
Résultat net par action ⁽²⁾					
• Capital de base	0,11	0,19	0,34	(0,34)	0,17
• Capital dilué	0,11	0,18	0,34	(0,34)	0,16
Nombre d'actions composant le capital ^{(1) (3)}	28,5	28,5	35,8	36,4	38,0
Capitalisation boursière ^{(1) (4)}	92,6	163,7	197,8	165,3	190,1
Capitaux échangés ^{(4) (5)}	17,0	56,5	43,5	51,0	89,6
Volumes échangés ^{(3) (5)}	5,0	9,5	8,3	11,4	13,9

(1) Au 31 décembre.

(2) Le résultat par action sur le capital de base est calculé à partir du nombre d'actions pondéré ; le résultat par action dilué est calculé selon la méthode IAS.

(3) En millions d'actions.

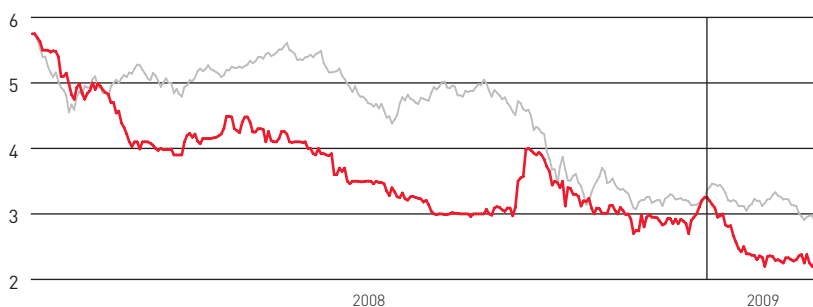
(4) En millions d'euros.

(5) Source Euronext Paris.

Évolution du cours de Bourse du 1^{er} janvier 2008 au 3 mars 2009

(en euros)

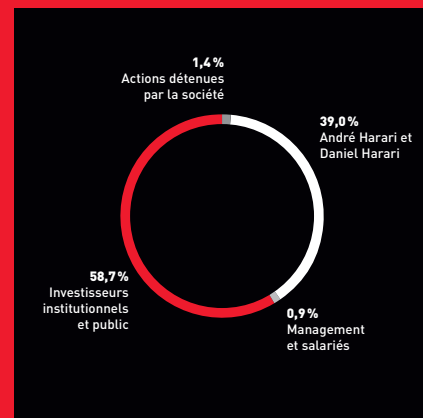
— Lectra (cours de clôture quotidien)
— Indice CAC Mid&Small 190 (base 31 décembre 2007)



Dividende

Le résultat net 2008 de la société ne permet pas de distribuer un dividende au titre de l'exercice. Confiant dans l'avenir, le Conseil d'Administration entend proposer aux actionnaires la reprise de la distribution de dividendes dès que la situation financière le justifiera.

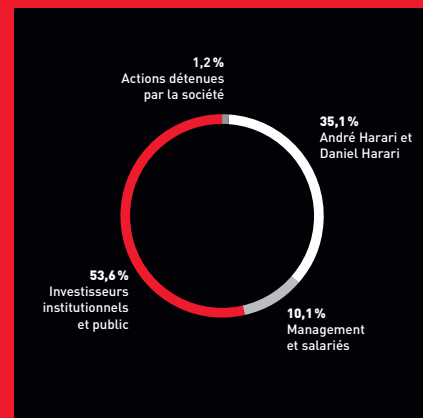
Capital : 28 495 514 actions (au 3 mars 2009)



Répartition du capital

Le flottant est proche de 60%. L'essentiel est détenu par des investisseurs institutionnels, parmi lesquels les sociétés Financière de l'Echiquier (France) et Insinger de Beaufort (Pays-Bas) avec plus de 10% et moins de 15% du capital et des droits de vote, et Delta Lloyd (Pays-Bas) avec plus de 5% et moins de 10% du capital, et moins de 5% des droits de vote, pour le compte des fonds gérés par elles.

Capital potentiel : 31 648 284 actions (au 3 mars 2009)



Répartition du capital potentiel

Grâce à une politique de stock options motivante, le management (autre qu'André Harari et Daniel Harari) et les principaux cadres du Groupe (210 personnes) détiennent près de 10% du capital dilué. Le Groupe entend poursuivre cette politique d'association, sélective, au capital. Les options exerçables au 3 mars 2009 représentent 8,7% du capital ; compte tenu de la forte baisse du cours de Bourse, elles ont toutes un prix d'exercice supérieur au cours de Bourse de cette date.

RAPPORT FINANCIER

08

rapport de gestion du conseil d'administration

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société et de l'ensemble de ses filiales pour son trente-cinquième exercice clos le 31 décembre 2008. Ce rapport est distinct du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009, dans lequel il détaille notamment les comptes et autres informations relatifs à la société mère, Lectra SA, et expose les motifs des projets de résolutions soumis au vote des actionnaires.

1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2008

Pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2008 et 2007 sont données – sauf indication contraire – aux cours de change 2007 (« données comparables »).

Un exercice marqué par une crise financière et économique sans précédent

L'activité et les résultats de l'exercice clos ont été très inférieurs aux anticipations de la société publiées le 11 février 2008. Compte tenu des incertitudes, le Conseil d'Administration avait souligné la difficulté de formuler des perspectives pour 2008 et à moyen terme. Depuis, l'environnement macroéconomique n'a cessé de se dégrader. Après l'accroissement des incertitudes en juillet, la tournure et l'ampleur sans précédent de la crise financière, boursière et bancaire en septembre ont eu pour conséquence directe une nouvelle et brutale détérioration. Pour y faire face, les gouvernements de tous les grands pays ont adopté des mesures vigoureuses de sauvegarde et de relance de l'économie. Leur soutien massif au système bancaire s'est accompagné d'interventions directes des banques centrales et d'une baisse des taux d'intérêts. Néanmoins, l'économie réelle, dans tous les secteurs et dans le monde entier, a été fortement touchée, les niveaux de consommation ont fortement chuté et de nombreux pays se sont enfoncés dans la récession. Entraînées par cette spirale, les entreprises ont subi de plein fouet un ralentissement de leur activité, à des niveaux rarement atteints depuis des décennies. Leurs performances financières se sont progressivement dégradées, leurs perspectives assombries, leurs accès au crédit réduits et beaucoup se sont trouvées dans l'impossibilité de financer leurs investissements. Au fur et à mesure du ralentissement économique

et de l'accroissement des incertitudes, l'inquiétude et l'attente se sont généralisés puis amplifiés. Ce qui a conduit la plupart des entreprises à prendre des mesures drastiques de réduction des coûts, de diminution ou d'arrêt temporaire de la production et de fermeture d'usines. En conséquence, un nombre croissant de clients de Lectra a suspendu ses décisions et gelé ses programmes d'investissement. Ce constat s'applique à tous les marchés géographiques et sectoriels de la société – fabricants, marques et donneurs d'ordre comme entreprises sous-traitantes.

Fort recul des commandes

Dans ce contexte, le recul des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO s'est accentué tout au long de l'année. De 16 % au premier semestre, il a atteint 34 % au troisième trimestre puis 48 % au quatrième. Au total, les commandes de 2008 reculent de 31 % (– € 33,3 millions) par rapport à 2007, pour s'établir à € 71,9 millions.

L'Europe enregistre une baisse globale de 34 %, les Amériques de 29 %, l'Asie-Pacifique de 25 % – la Chine reculant de 42 % alors que le Japon progresse de 2 %. Dans le reste du monde (Afrique du Nord et du Sud, Turquie, Moyen-Orient), le retrait global est de 32 %. Sur les marchés de la mode et de l'ameublement, les commandes diminuent de 39 %. Dans l'automobile, elles fléchissent de 16 %. Celles de systèmes de découpe des airbags sont restées particulièrement faibles. Après le recul de 2007, leur nouvelle diminution de près de 50 % provient notamment de la chute des ventes de véhicules équipés d'un grand nombre d'airbags (type 4x4 en particulier) et de la surcapacité de production des équipementiers en résultant. En revanche, les commandes de systèmes de découpe de sièges et d'intérieurs tissus et cuir augmentent de 4 %. Réalisée dans le marché le plus touché par la crise en 2008, cette performance confirme la compétitivité, la qualité et la productivité de l'offre Lectra pour ces applications. Enfin, les commandes des autres industries s'améliorent de 3 %, en particulier grâce à la croissance rapide du marché des éoliennes dans lequel Lectra détient une position forte auprès des fabricants leaders. La mode, l'automobile, l'ameublement et les autres industries ont respectivement représenté 58 %, 21 %, 8 % et 13 % du total des commandes.

Baisse du chiffre d'affaires et du carnet de commandes

L'exercice s'est achevé avec un chiffre d'affaires de € 198,1 millions, en recul de 9% à données réelles et de 6% à données comparables par rapport à 2007. Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes enregistre un retrait de 14%, alors que les revenus récurrents progressent de 2%. La conjonction d'un carnet de commandes élevé au 31 décembre 2007 – dû à la montée en puissance progressive de la nouvelle génération de découpeurs *Vector* introduite en février 2007 et des deux contrats à caractère exceptionnel (d'un montant supérieur à € 8 millions dont € 6,7 millions de licences de logiciels et d'équipements de CFAO) signés en juin et décembre 2007 avec un groupe français leader mondial du luxe – et de la faiblesse des commandes enregistrées en 2008 s'est traduite par un double phénomène :

- le chiffre d'affaires 2008 de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO est supérieur de 15% au montant des commandes enregistrées en cours d'année ;
- le carnet de commandes au 31 décembre 2008 (€ 9,1 millions) diminue fortement (– € 10,7 millions) par rapport au 31 décembre 2007. Il comprend € 5,8 millions livrables au premier trimestre 2009, € 0,8 million sur le reste de l'année et € 2,5 millions en 2010.

Bonne résistance du résultat opérationnel grâce aux mesures de réduction des frais

Le résultat opérationnel est de € 7,0 millions. À données comparables, il atteint € 9,3 millions, en recul de 9% par rapport à 2007.

À € 3,2 millions, le résultat net diminue, à données réelles, de € 2,6 millions (– 44%).

Enfin, le cash-flow libre après décaissement de € 1,6 million d'éléments à caractère non récurrent est négatif de € 4,8 millions (après décaissement de € 6,4 millions d'éléments à caractère non récurrent, il était négatif de € 8,3 millions en 2007).

2. ACQUISITIONS ET PARTENARIATS

La société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2008.

3. COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés font partie intégrante du présent rapport.

Le dollar est resté très volatile tout au long de l'année 2008. Après avoir franchi le seuil de \$ 1,60 / € 1 le 15 juillet 2008, il a commencé en août à s'apprécier pour atteindre une parité de \$ 1,25 / € 1 le 13 novembre, puis s'est à nouveau affaibli, terminant l'année à \$ 1,39 / € 1. Avec une parité moyenne de \$ 1,47 / € 1 en 2008, la devise américaine s'est inscrite en baisse de 7% par rapport à 2007. Cette évolution a eu pour effet mécanique de diminuer de 2 à 3% les différentes composantes du chiffre d'affaires et de € 2,4 millions le résultat opérationnel exprimés à données réelles par rapport aux données comparables.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2008 s'établit à € 198,1 millions, en recul de 9% à données réelles et de 6% à données comparables par rapport à 2007.

La baisse est de 5% en Europe, 12% dans les Amériques et 4% en Asie-Pacifique. Ces trois régions ont, respectivement, représenté 60% (dont 10% pour la France), 17% et 17% du chiffre d'affaires global. Les pays du reste du monde (6% de l'activité du groupe) diminuent de 14%.

Recul du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels (€ 28,8 millions) diminue de 13%. Il contribue à hauteur de 15% du chiffre d'affaires global (16% en 2007).

Les équipements de CFAO (€ 56,2 millions) affichent un recul de 16% et représentent 28% du chiffre d'affaires global (31% en 2007).

Le chiffre d'affaires de la formation et du conseil (€ 8,8 millions) augmente de 2%.

Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 94,7 millions) recule de 14%. Il représente 48% du chiffre d'affaires global (52% en 2007).

Croissance des revenus récurrents, facteur essentiel de stabilité en période de crise économique

Les revenus récurrents (€ 103,4 millions) augmentent de € 1,6 million (+ 2%) et représentent 52% du chiffre d'affaires global (48% en 2007).

Les contrats récurrents – qui à eux seuls contribuent à 64% des revenus récurrents et à 33% du chiffre d'affaires global – enregistrent une croissance de 4%, contre une anticipation de 6% à 7% par la société.

Cet affaiblissement résulte d'un taux d'annulation supérieur aux niveaux statistiques historiques, conséquence directe de la crise mondiale : arrêt ou baisse d'activité, actions de réduction des coûts de la part de certains clients. Concernant près des deux tiers des 23 000 clients de Lectra, ces contrats se décomposent ainsi :

- les contrats d'évolution des logiciels (€ 29,7 millions) en hausse de 6 % ; ils représentent 15 % du chiffre d'affaires global ;
 - les contrats de maintenance des équipements de CFAO et d'abonnement aux cinq *Call Centers* internationaux du Groupe (€ 36,2 millions) en progression de 2 % ; ils représentent 18 % du chiffre d'affaires global.
- Parallèlement, le chiffre d'affaires des pièces détachées et consommables (€ 35,6 millions) diminue de 1 %, après une croissance annuelle proche de 10 % au cours des dernières années.

Les revenus récurrents ont malgré tout démontré qu'ils constituaient, dans le modèle économique de l'entreprise, un facteur essentiel de stabilité et un amortisseur en période de conjoncture économique difficile.

Marge brute

Le taux de marge brute global s'établit à 66,8 %. À données comparables, il atteint 67,4 % et progresse de 0,4 point par rapport à 2007 (67 %). Cette évolution provient du mix entre les ventes de nouveaux systèmes, au taux de marge brute inférieur et au poids relatif en baisse dans le chiffre d'affaires global, et les revenus récurrents. Les taux de marges brutes des différentes lignes de produits sont globalement restés stables par rapport à 2007, à données comparables.

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à € 125,4 millions, en diminution de € 6,4 millions (- 5 %) par rapport à 2007. Ils se décomposent ainsi :

- € 118,4 millions de frais fixes et de provisions, en diminution de € 3,7 millions (- 3 %) ;
- € 7,0 millions de frais variables (- 27 %).

Les dépenses de recherche et de développement sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt

recherche applicable en France – qui bénéficie des conditions favorables en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2008 – ainsi que des subventions liées à des programmes de R&D, elles s'élèvent à € 18,3 millions et représentent 9,2 % du chiffre d'affaires (€ 17,4 millions et 8,0 % en 2007). Les frais nets de recherche et de développement, après déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions, s'établissent à € 10,6 millions (€ 14,2 millions en 2007). Dès juillet, tirant les premières conséquences du climat particulièrement dégradé des affaires, la société a adopté des mesures visant à limiter ses engagements de dépenses, freiner ses recrutements et, plus généralement, augmenter la rigueur dans la gestion de ses frais généraux. Ces mesures, renforcées en septembre, s'ajoutent à l'effet positif du crédit d'impôt recherche pour expliquer la réduction de 3 % des frais généraux fixes par rapport à 2007, alors qu'ils étaient prévus en hausse de 4 % – soit une amélioration de 7 points.

Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel s'établit à € 7,0 millions. À données comparables, il est de € 9,3 millions, en diminution de 9 %. Le résultat opérationnel 2007 comprenait une charge à caractère non récurrent de € 1,0 million.

La marge opérationnelle s'inscrit à 3,5 %. À données comparables, elle s'élève à 4,6 %, en recul de 0,1 point par rapport à 2007.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 3,7 millions, dont € 2,8 millions correspondent au coût financier du prêt à moyen terme de € 48 millions mis en place pour financer l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital, réalisée en mai 2007. Le résultat de change est négatif de € 0,6 million.

Compte tenu d'un produit d'impôt de € 0,6 million, le bénéfice net s'établit à € 3,2 millions. À cours de change réels, il diminue de € 2,6 millions par rapport à 2007. Le bénéfice net par action sur capital de base et sur capital dilué est de € 0,11 contre respectivement € 0,19 et € 0,18 en 2007.

Cash-flow libre

Avant éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre est négatif de € 3,2 millions (il était négatif de € 1,9 million en 2007).

Après décaissement de € 1,6 million d'éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre est négatif de € 4,8 millions (il était négatif de € 8,3 millions en 2007, après décaissement de € 6,4 millions d'éléments à caractère non récurrent). Il résulte d'une capacité d'auto financement d'exploitation de € 10,2 millions, d'une augmentation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité opérationnelle courante de € 1,5 million, d'investissements de € 3,6 millions et d'une augmentation temporaire du besoin en fonds de roulement de € 9,9 millions.

Cette variation temporaire du besoin en fonds de roulement de € 9,9 millions provient pour l'essentiel des effets négatifs du non-encaissement de € 6,0 millions du crédit d'impôt recherche, du paiement de € 2,3 millions en 2008 de la partie variable des rémunérations et de la prime d'intéressement 2007, ainsi que du décaissement de € 1,6 million d'éléments à caractère non récurrent.

Structure financière

Au 31 décembre 2008, les capitaux propres s'élèvent à € 28,1 millions (€ 26,3 millions au 31 décembre 2007).

Ce montant tient compte de la déduction des actions de la société détenues en propre dans le cadre du seul contrat de liquidité géré par SG Securities (groupe Société Générale), valorisées à leur prix d'acquisition, soit € 1,5 million (€ 0,6 million au 31 décembre 2007).

La trésorerie disponible s'établit à € 10,2 millions (€ 10,9 millions au 31 décembre 2007).

Les dettes financières sont de € 66,5 millions (€ 61,7 millions au 31 décembre 2007) :

- € 48,0 millions correspondent au prêt à moyen terme ;
- € 16,9 millions correspondent à l'utilisation de lignes de crédit de trésorerie (€ 12,6 millions au 31 décembre 2007), résultant de l'augmentation temporaire du besoin en fonds de roulement, et plus particulièrement de l'absence d'encaissement du crédit d'impôt recherche ;
- € 1,6 million correspondent à des avances remboursables sans intérêt destinées à aider le financement de programmes de recherche et développement.

Les dettes financières nettes s'établissent en conséquence à € 56,4 millions (€ 50,8 millions au 31 décembre 2007).

Du fait de la trésorerie disponible et des montants non utilisés des lignes de crédit de trésorerie confirmées, la société dispose au 31 décembre 2008 de € 22,3 millions pour assurer sa liquidité (cf. note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

Parallèlement, elle bénéficie d'une créance sur l'État français d'un montant total de € 14 millions correspondant aux crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis 2005. Grâce aux mesures annoncées par le gouvernement français le 4 décembre 2008 dans le cadre de son plan de relance de l'économie, prévoyant notamment un remboursement anticipé de la fraction non imputée sur l'impôt sur les sociétés des crédits d'impôts recherche des années 2005 à 2008, l'intégralité de ce montant de € 14 millions sera encaissée au premier semestre 2009 (cf. note 8.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, la société s'est engagée vis-à-vis des établissements prêteurs au titre du prêt à moyen terme de € 48 millions, à respecter, au 31 décembre de chaque année, certains ratios financiers (*covenants*). Anticipant qu'elle ne pourrait respecter ces ratios au 31 décembre 2008, elle a engagé dès le mois d'octobre des discussions avec les deux banques prêteuses. Le 19 décembre, un avenant au contrat de prêt a été signé, modifiant les deux ratios au 31 décembre 2008 de telle sorte qu'ils puissent être effectivement respectés par la société (ce qui a été le cas). Cet accord se traduit, en contrepartie, par une augmentation de la marge, portée à 1,85% à compter du 1^{er} janvier 2009 contre 1% précédemment (cf. note 13.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

Litige en cours

La procédure arbitrale que Lectra a initiée à l'encontre d'Induyco en juin 2005 devant la Chambre de Commerce Internationale siégeant à Londres (CCI) est toujours en cours. Cette procédure est relative à l'acquisition en 2004 de la société Investronica Sistemas dont la situation a, entre autres, contraint Lectra à constater au titre de 2005 une dépréciation de l'écart d'acquisition de € 11,9 millions. Les parties sont convenues dans le contrat d'acquisition signé le 2 avril 2004 que le jugement du tribunal arbitral serait définitif.

Les dernières audiences devant le tribunal arbitral ont eu lieu en novembre 2007. Le tribunal a informé les parties le 31 décembre 2008 qu'il prévoyait désormais de clore rapidement les derniers débats. De ce fait, la société prévoit que le tribunal conclura ses délibérations et soumettra à la Cour internationale d'arbitrage de la CCI son projet de sentence au cours du premier trimestre. Le tribunal a également précisé que sa sentence porterait à la fois sur le fond des réclamations et sur les frais de procédure.

Selon les procédures de la CCI, la Cour internationale d'arbitrage doit ensuite revoir et approuver le projet de sentence avant sa notification aux parties. Compte tenu des informations reçues du tribunal, la société prévoit que la sentence arbitrale devrait être rendue et communiquée aux parties avant la fin du deuxième trimestre. Compte tenu des réclamations de Lectra en cours, Induyco lui a fourni en 2006 et 2007 des garanties bancaires à première demande d'un montant total de € 17,2 millions. Le montant total de cette garantie ne préjuge pas du montant qui pourrait être alloué à Lectra à l'issue de l'arbitrage. Le montant total des honoraires et des frais d'avocats et d'experts, des coûts de procédure arbitrale et autres frais engagés par Lectra en 2008 est de € 0,4 million. Ce montant s'ajoute à celui de € 5,2 millions déjà comptabilisé dans les actifs courants du bilan au 31 décembre 2007, portant à € 5,6 millions le montant de ce poste au 31 décembre 2008 et à € 9,8 millions le montant total des honoraires, frais et coûts engagés depuis le début de la procédure, entièrement payés à la date du présent rapport (€ 4,2 millions ont été reconnus en charges d'exploitation dans les comptes de 2005 et 2006). Lectra n'envisage pas de coûts additionnels importants jusqu'à ce que la sentence arbitrale soit rendue. Le montant total des actifs courants comptabilisés au bilan sera déduit du montant qui pourrait être alloué à Lectra à l'issue de l'arbitrage.

4. FACTEURS DE RISQUES – GESTION DES RISQUES

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

Identification des risques

La pertinence du dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe suppose que les risques auxquels il est soumis puissent être identifiés et analysés. Cette identification doit s'inscrire dans un processus permanent, compte tenu des modifications de l'environnement externe dans lequel évolue le Groupe ainsi que des changements dans son organisation qui sont rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse. Ce recensement est placé sous la responsabilité de la Direction financière et de la Direction juridique, avec la contribution des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'ensemble du Groupe.

Les principaux risques, de nature à ne pas permettre au Groupe d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, sont décrits ci-après.

4.1 Risques économiques propres à l'activité de la société

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes – composées d'équipements de CFAO, de logiciels et de services associés – dédiées aux entreprises fortement utilisatrices de tissus, cuir et textiles techniques. Il s'adresse donc à un ensemble de grands marchés mondiaux : la mode (habillement, accessoires, chaussure), l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement ainsi qu'une grande variété d'autres industries traitant les tissus industriels et les matériaux composites (l'aéronautique, l'industrie nautique, les éoliennes, les équipements de protection des personnes).

Cette activité exige une créativité et une recherche d'innovation permanentes. L'effort financier consenti par la société en matière de recherche et de développement est très important. Les dépenses correspondantes sont intégralement passées en charges de l'exercice. Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit à la fois veiller à ce que ses innovations ne soient pas copiées, mais également à ce que les produits qu'elle conçoit ne portent pas atteinte aux éventuels droits de tiers. Une équipe de propriété industrielle est donc dédiée à ce sujet et mène des actions à la fois offensives et défensives en matière de brevets. 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 sous-traitant important pourrait entraîner des retards ou des défauts sur les équipements livrés par la société à ses clients. Afin de minimiser ce risque, le choix d'un sous-traitant donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière préalable, puis permanente, de sa situation et de ses performances. Cette évaluation est ensuite actualisée régulièrement, selon une périodicité qui dépend de la criticité du produit livré par le sous-traitant. Compte tenu de l'utilisation qui est faite des équipements qu'il commercialise, le Groupe est exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de certains de ses produits.

La sécurité est une préoccupation majeure du Groupe qui veille à ce que les produits qu'il commercialise répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes. Malgré les efforts réalisés, le risque zéro n'existe pas. 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 dans des conditions conformes à ce qui est indiqué au chapitre 4.9 ci-après.

Le risque sur la valorisation des stocks est limité par des approvisionnements et des lancements de fabrication en flux tendus.

En matière de logiciels, le risque principal repose sur le fait générateur de la reconnaissance de ce revenu immatériel dans le chiffre d'affaires. Ce risque est couvert par les procédures de contrôle interne relatives à la qualité de l'information comptable et financière.

4.2 Risques informatiques

Le Groupe est exposé à différents risques en lien avec ses systèmes d'information et l'utilisation importante et essentielle au fonctionnement de la société qui est faite de ces derniers.

En ce qui concerne la sécurité de son système d'information, le Groupe dispose, dans le cadre d'un plan de reprise d'activité, des moyens adaptés visant à garantir un redémarrage cohérent et rapide des données et des applications critiques en cas de sinistre.

Parmi ces moyens figurent en premier lieu la répllication des systèmes dans une salle de secours, la protection

physique des salles techniques (groupe électrogène, onduleur, climatisation redondante, système anti-incendie avec supervision sous alarme permanente) et la sauvegarde quotidienne sur bandes (dans un coffre-fort externe situé dans un bâtiment distant). Les technologies de virtualisation de serveurs, de cluster et de répllication de baies de stockage permettent de garantir une mise en place du plan de reprise d'activité dans des délais très brefs.

4.3 Risque de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Il accorde une attention particulière à la sécurité des paiements des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère en particulier ce risque en analysant, de façon préventive, la solvabilité de ses clients. Parallèlement, les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit irrévocables et confirmées, ou des garanties bancaires. Enfin, il convient de préciser qu'aucun client individuel n'a représenté, en 2008 comme pour les années précédentes, plus de 3% du chiffre d'affaires consolidé.

4.4 Risques liés à l'environnement macroéconomique

Les solutions vendues par le Groupe constituent des investissements, quelquefois importants, pour ses clients. Une partie de la prise de décision pour ces investissements dépend de l'environnement macroéconomique général et de la situation du secteur d'activité dans lequel le client évolue. Un environnement global ou un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise conduit généralement les clients du Groupe à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement.

La crise économique et financière mondiale actuelle est un facteur complémentaire de risques. Son ampleur sans précédent devrait continuer de dégrader la situation des pays et des entreprises, dans tous les secteurs et dans le monde entier. Le fort ralentissement de l'activité des clients du Groupe en résultant, la dégradation de leurs performances financières, l'incertitude pesant sur leurs perspectives et la réduction de leur accès au crédit rendant difficile le financement de leurs investissements ont conduit la plupart des entreprises à prendre des mesures drastiques de réduction des coûts, de diminution

ou d'arrêt temporaire de la production et de fermeture d'usines.

De telles situations ont des répercussions sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

4.5 Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe distribue ses produits dans plus de 100 pays – dans lesquels il compte 23 000 clients – au travers d'un réseau de 31 filiales commerciales et de services, complété par des agents et des distributeurs dans certaines régions dans lesquelles il 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 permettent de donner 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. La société est cotée sur Euronext Paris. Elle est de ce fait soumise aux spécificités des réglementations boursières, notamment celles de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) française.

En matière fiscale, il existe par ailleurs de nombreux flux intra-groupe qui rendent essentielle l'existence d'une politique de prix de transfert conforme aux préconisations française, locales et internationales (OCDE en particulier).

Une documentation adéquate a été mise en œuvre, définissant la politique du Groupe en la matière.

La société a été examinée par l'administration fiscale française. Le contrôle fiscal a porté sur les exercices 2005, 2006 et 2007 pour les comptes de la société mère Lectra SA (impôt sur les sociétés, TVA, crédit d'impôt recherche...).

Il s'est terminé par un avis de non-redressement.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être confronté à différents litiges et contentieux. Si le Groupe estime que les litiges en cours, individuellement comme de façon agrégée, n'auront aucune incidence notable sur sa situation financière et ses résultats (à l'exception du litige avec Induyco en cours d'arbitrage, cf. chapitre 3 ci-dessus), il demeure que l'issue de tout litige, est par nature, incertaine.

4.6 Risques de marché

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe est soumis au risque de change. Il est également exposé au risque de taux d'intérêt. Le Groupe a pour politique de gérer de façon prudente ces risques, sans aucune spéculation, au travers de l'utilisation d'instruments de couverture.

Risque propre aux fluctuations de change

Une partie importante du chiffre d'affaires est libellée en différentes devises, dont les fluctuations par rapport à l'euro soumettent la société à un risque de change. Les effets mécaniques et concurrentiels des fluctuations de ces devises (et plus particulièrement du dollar américain) par rapport à l'euro sont d'autant plus importants sur les comptes du Groupe que ses seuls sites de recherche et de développement se situent en France (pour l'essentiel), en Espagne et en Allemagne, et ceux de production en France (pour la quasi-totalité) et en Allemagne. Ainsi, environ 33% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, 10% du coût des ventes et 25% des frais généraux sont libellés en dollars américains ou en devises liées au dollar. Le Groupe est exposé aux risques financiers pouvant résulter de la variation des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro. Son résultat est particulièrement sensible aux variations de la parité de change entre le dollar américain et l'euro. Les fluctuations de change ont un impact sur le Groupe à deux niveaux :

- impact concurrentiel : le Groupe vend sur des marchés mondiaux, essentiellement en compétition avec son principal concurrent, une société américaine. Le niveau des prix pratiqués est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain ;
- impact de conversion :
 - sur le résultat opérationnel, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et la marge nette 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,
 - sur les positions de bilan, 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 taux de change à la date de l'encaissement et ces mêmes taux 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 maison mère. Le Groupe a pour objectif de se prémunir 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.

Le Groupe cherche généralement 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 (*puts* dollar) ou par des contrats de change à terme, en fonction du coût financier de la couverture. L'impact financier sur les comptes du Groupe de la fluctuation du cours de change entre l'euro et le dollar américain, avant couverture éventuelle, figure au chapitre 14 du présent rapport.

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 l'ensemble des créances et des dettes concernées.

Risque de taux

Du fait des caractéristiques de son endettement et de la couverture du risque de taux d'intérêt mise en place sur le prêt bancaire à moyen terme de € 48 millions (à l'aide de *swaps* de taux), le Groupe n'est soumis aux variations des risques de taux que sur les montants des tirages des lignes de crédit de trésorerie qu'il est amené à réaliser.

Ainsi, compte tenu des couvertures en place, et sur la base de la répartition de ses dettes financières au 31 décembre 2008, 25% du total de la dette est exposé à cette date aux risques de taux d'intérêt. La sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêts est donnée en note 13.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Parallèlement, le Groupe adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie et ne détient que des parts d'OPCVM de trésorerie, classées par l'Autorité des Marchés Financiers dans la catégorie « monétaire euros ».

Risque des marchés boursiers

Le Groupe n'est pas soumis aux risques relatifs aux marchés boursiers, car il ne détient aucune participation dans des sociétés cotées, autre que ses propres actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (cf. note 9.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

4.7 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2008, le montant des dettes financières du Groupe s'élève à € 66,5 millions. Les modalités contractuelles de remboursement du prêt à moyen terme de € 48 millions, qui représente une partie importante de cet endettement, figurent en note 13.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Parallèlement, le Groupe est soumis, pendant la durée de ce prêt, au respect de ratios financiers (*covenants*) d'une part entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*), d'autre part entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage*). Le non-respect de l'un de ces ratios pourrait conduire les prêteurs à exiger le remboursement anticipé de l'intégralité du montant du prêt restant dû. Les conditions d'exigibilité du montant restant dû de cet emprunt, notamment en cas de non respect de ces ratios financiers, sont détaillées en note 13.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Compte tenu de l'avenant signé le 19 décembre 2008 avec les banques prêteuses, aucune clause du contrat de prêt n'est de nature à conduire à un remboursement anticipé au 31 décembre 2008.

Parallèlement, la société mère, Lectra SA, disposait au 31 décembre 2008 des lignes de crédit de trésorerie confirmées suivantes :

- € 8 millions jusqu'au 31 mars 2009 ;
- € 6 millions jusqu'au 18 juillet 2009 ;
- € 15 millions jusqu'au 31 juillet 2010.

Du fait d'une trésorerie disponible de € 10,2 millions et des montants des lignes de crédit de trésorerie non utilisés, la société dispose au 31 décembre 2008 de € 22,3 millions pour assurer sa liquidité.

Enfin, la fraction non imputée sur l'impôt sur les sociétés des crédits d'impôts recherche des années antérieures, d'un montant de € 14 millions, sera encaissée par la société au premier semestre 2009 dans le cadre des mesures du plan de relance de l'économie française (cf. chapitre 3 du présent rapport).

Compte tenu de ces éléments et des flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe (du fait d'un besoin en fonds de roulement structurellement proche de zéro), le risque que le Groupe puisse faire face à une difficulté de trésorerie à court terme est très faible. Les flux de trésorerie sont toutefois susceptibles de fluctuer de façon importante en fonction du niveau des ventes.

4.8 Risques liés aux ressources humaines

La performance du Groupe repose essentiellement sur les compétences et l'implication de ses équipes et la qualité de son management. Compte tenu de sa large couverture internationale, de sa taille, de ses nombreux métiers – recherche et développement, fabrication et logistique, avant-vente et vente de solutions technologiques à valeur ajoutée, déploiement par des consultants experts-métiers des différents marchés sectoriels, experts-solutions, services de support, maintenance, formation, conseil... – tout départ au sein de l'équipe de management et de certains experts peut avoir des répercussions sur l'activité et les résultats.

La mission des équipes de ressources humaines du Groupe, au siège et dans chacune des filiales ayant une certaine taille critique, est de limiter ces risques selon trois axes principaux : en menant une politique de formation ambitieuse pour assurer le maintien des compétences et le transfert d'expérience et d'expertise ; en appliquant des principes de rémunération équitables, basés sur la reconnaissance du mérite et la performance ; en adaptant en permanence l'organisation du Groupe aux évolutions de ses marchés géographiques ou sectoriels, grâce notamment à une politique de recrutement ciblée et une souplesse d'adaptation.

Néanmoins, compte tenu des contraintes budgétaires, notamment en période de contexte macroéconomique dégradé, ses moyens pour pouvoir s'assurer de l'existence de remplaçants internes de chacun des postes clés restent limités. Les départs sont généralement suivis de solutions transitoires, en confiant une mission ad hoc à un manager du Groupe, le temps de pouvoir assurer un transfert interne ou le recrutement nécessaire.

La recherche de la performance des équipes est également une préoccupation permanente. Les actions mises en œuvre concernent : l'optimisation des processus et des procédures grâce à des investissements dans les

systèmes d'information interne ; l'efficacité d'une infrastructure informatique de pointe permettant un contact direct entre les équipes quelle que soit leur localisation dans le monde et leurs moyens de connexion ; enfin, une communication interne renforcée.

Le Groupe s'attache à respecter toutes les réglementations sociales en vigueur dans tous les pays où il est implanté. Il mène régulièrement des actions d'audit auprès de ses filiales pour assurer la conformité aux lois et règlements locaux. Sa politique active de transparence de l'information et de gestion des rapports sociaux est l'un des moyens d'assurer un climat social positif, et de permettre ainsi de faire face, de façon constructive, aux aléas économiques.

4.9 Assurances et couverture des risques

La société mère, Lectra SA, supervise la gestion des risques et la souscription des programmes d'assurance pour l'ensemble du Groupe. Le département juridique de Lectra SA définit la politique du Groupe en matière d'évaluation de ses risques et de leur couverture et coordonne la gestion des polices et des sinistres en matière de responsabilité civile, dommages aux biens et transport.

Le Groupe est amené à procéder à des arbitrages entre l'appréciation des risques encourus dans l'exercice de ses activités, l'opportunité de souscrire ou non des couvertures d'assurance sur le marché, et le coût des garanties. Il peut donc décider de réévaluer cette politique à tout moment.

Le Groupe s'appuie sur des courtiers internationaux disposant d'un réseau capable de l'assister dans l'ensemble de son périmètre géographique. Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs reconnus, dont la dimension et la capacité financière leur permettent de fournir une couverture et de gérer les sinistres dans tous les pays. Le renouvellement des programmes fait l'objet, à intervalles réguliers, d'une mise en concurrence des compagnies d'assurance, afin d'optimiser les couvertures et leurs conditions financières. L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes 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 bénéficie des assurances suivantes :

- programmes responsabilité civile, exploitation, après-livraison et professionnelle (*Errors and Omission* aux États-Unis) ;
- responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- dommages aux biens ;
- police « marchandises transportées ».

Lectra 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 en dommages directs, dans la mesure permise par les réglementations applicables. Le plafond de garantie du programme d'assurance en responsabilité civile est de € 25 millions par sinistre et par an.

Le programme « dommages aux biens » prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou biens matériels à hauteur des capitaux 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. L'accent est particulièrement mis sur la protection du site industriel de Bordeaux-Cestas, qui regroupe les activités de recherche et de développement, de production et de services cruciaux pour l'ensemble du Groupe. Le programme comprend en particulier un volet « perte 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. Ce programme s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site.

5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2008, les instruments financiers de couverture des risques de change sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement : dollar américain, dollar canadien, yen japonais, livre anglaise) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 7,7 millions.

Par ailleurs, la société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux du prêt bancaire à moyen terme de € 48 millions en convertissant le taux variable du prêt en

taux fixe, à travers deux contrats de *swaps* de taux. La couverture du risque de taux a été réalisée sur la base de la meilleure estimation possible du montant du prêt sur les différentes périodes couvertes, compte tenu des clauses contractuelles. Au 31 décembre 2008, ces *swaps* de taux couvrent un montant de € 42 millions. Ces *swaps* répondent aux critères d'une opération de couverture des normes IFRS. Leur juste valeur au 31 décembre 2008 est négative de € 2,2 millions, en raison de la baisse du taux de l'Euribor à trois mois par rapport à la date de mise en place de ces *swaps*. Ces derniers sont considérés comme efficaces (leur valeur couvrant près de 90% du montant du risque) et l'intégralité de ce montant est donc comptabilisée en capitaux propres.

Autres engagements reçus ou donnés

La société mère, Lectra SA, a délivré des cautions auprès d'établissements financiers, essentiellement en garantie de crédits accordés par ces derniers à ses filiales, qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 alinéa 4 du Code de commerce et en faveur de clients ou de bailleurs dans le cadre de contrats de location, pour un montant total au 31 décembre 2008 de € 2,7 millions.

Elle a par ailleurs :

- reçu, en 2006 et en 2007, une garantie bancaire à première demande d'un montant global de € 17,2 millions de la part d'Induyco compte tenu des réclamations de Lectra dans le cadre de la procédure arbitrale que Lectra a initiée à l'encontre de cette société devant la Chambre de Commerce Internationale siégeant à Londres (cf. chapitre 3 ci-dessus) ;
- reçu, dans le cadre des contrats d'acquisition d'Investronica, de Lacent et de Humantec, des garanties d'actif et de passif de la part des actionnaires vendeurs portant sur certains postes du bilan et sur tous litiges potentiels dont le fait générateur serait antérieur à l'acquisition. À l'exception des passifs résultant de faits intentionnels non prescrits à ce jour, la garantie obtenue dans le cadre de l'acquisition de Lacent a expiré. La garantie obtenue dans le cadre de l'acquisition d'Investronica a également expiré, sauf pour les passifs de nature fiscale, douanière ou de sécurité sociale faisant l'objet d'une prescription supérieure à la prescription

contractuelle de trois ans, stipulée dans le contrat d'acquisition, et non encore prescrits à ce jour. La garantie de passif relative à l'acquisition de Humantec demeure. Le montant de cette garantie est limité à hauteur du prix d'acquisition, sauf dans le cas de passifs de nature fiscale ou douanière résultant de manquements graves. Enfin, la société a reçu d'OSEO Innovation un engagement d'aider un nouveau programme de recherche et développement sous forme d'une avance remboursable, sans intérêt. Si la société mène ce programme à son terme, le montant total de l'engagement financier d'OSEO Innovation s'élèvera à € 2 millions. Deux premiers versements de € 0,4 million et de € 0,8 million ont été reçus en 2007 et 2008. Dans l'hypothèse de l'achèvement du programme, le solde serait alors perçu entre 2009 et 2010.

Les seuls autres engagements hors bilan concernent des contrats courants de location de bureaux, d'automobiles et de matériels de bureaux, pouvant faire l'objet de résiliations selon des conditions contractuelles. L'ensemble de ces engagements est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés.

Enfin, il n'existe aucun complément de prix restant dû lié aux acquisitions réalisées.

6. DIVIDENDE

La société a initié en 2004 une politique de rémunération des actionnaires tout en assurant le financement de son développement futur.

Comme elle l'avait déjà fait en 2007, du fait de l'OPRA, elle est amenée à interrompre cette politique en 2008.

Le résultat 2008 ainsi que le niveau de l'endettement net actuel ne justifient pas de distribuer un dividende au titre de l'exercice clos.

Confiant dans l'avenir, le Conseil d'Administration entend proposer aux actionnaires de poursuivre la politique de distribution de dividendes dès que la situation financière de l'entreprise le justifiera.

À toutes fins utiles, il est précisé que, aux termes du contrat de prêt à moyen terme de € 48 millions en financement de l'OPRA, la société s'est engagée à proposer, chaque année, à l'Assemblée Générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice précédent, de

limiter la distribution de dividendes à 50 % du résultat net consolidé de l'exercice (si moins de 50 % du résultat net consolidé de l'exercice d'une année a été distribué la différence par rapport à 50 % pourra être distribuée au titre d'années ultérieures).

7. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2008, le capital social est de € 27 640 648,58 divisé en 28 495 514 actions d'une valeur nominale de € 0,97. Au 31 décembre 2007, il était de € 42 715 348,50 divisé en 28 476 899 actions d'une valeur nominale de € 1,50.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008 a suivi les recommandations du Conseil d'Administration et décidé de réduire le capital social par diminution de la valeur nominale des actions pour la ramener de € 1,50 à € 0,97 et d'imputer le montant correspondant sur le report à nouveau négatif de la société mère, Lectra SA, résultant du traitement comptable de l'offre publique de rachat d'actions réalisée en mai 2007.

Cette réduction de capital a été réalisée par le Conseil d'Administration dans sa réunion du 30 avril, à l'issue de l'Assemblée. Le montant de la réduction du capital a été de € 15 102 622,42 et le capital social au 30 avril 2008 ramené à € 27 640 648,58 composé de 28 495 514 actions d'une valeur nominale de € 0,97.

Par ailleurs, 18 615 actions, résultant de la levée d'options de souscription d'actions, ont été créées.

La société Deutsche Bank AG a déclaré avoir franchi en hausse, le 7 juillet 2008, directement et indirectement, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenir directement ou indirectement 6,19 % du capital et 6,08 % des droits de vote. Elle a déclaré par la suite avoir franchi en baisse ces seuils, le 14 juillet 2008, et ne plus détenir directement ou indirectement que 0,02 % du capital et des droits de vote. Ces franchissements de seuils résultent d'opérations de prêts et d'emprunts de titres, et de leur restitution.

Le 20 octobre 2008, la société Delta Lloyd Asset Management N.V. (Pays-Bas), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 5 % du capital de la société et détenir

à cette date 5,06% du capital et 4,98% des droits de vote. Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le début de l'année.

À la date du présent rapport, le capital, à la connaissance de la société, est réparti comme suit :

- André Harari et Daniel Harari détiennent de concert 39% du capital et des droits de vote ;
- les sociétés Financière de l'Échiquier (France) et Insinger de Beaufort AM NV (Pays-Bas), pour le compte des OPCVM gérés par elles et de leurs clients, détiennent plus de 10% (et moins de 15%) du capital et des droits de vote ;
- la société Delta Lloyd Asset Management N.V. (Pays-Bas), pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, détient plus de 5% du capital (et moins de 10%) et moins de 5% des droits de vote.

Rachat par la société de ses propres actions

La société détenait, au 31 décembre 2008, 1,3% de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité. L'intégralité des informations requises au titre de l'article L. 225-211 du Code de commerce concernant les opérations de rachat et de vente par la société de ses propres actions figure au chapitre 10 ci-après.

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

Il est rappelé que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,5 million d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 0,97, selon les conditions décrites dans le rapport du Conseil d'Administration à ladite assemblée et dans sa première 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 précédant le jour de l'attribution des options.

Plan d'options 2008

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a attribué le 11 juin, 101 678 options, au prix d'exercice de € 6,30 par option, à 45 bénéficiaires dans le cadre du plan 10a, donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 0,97 et 428 370 options, au prix d'exercice de € 4,10 par option,

à 90 bénéficiaires dans le cadre du plan 10b.

L'intégralité des options attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2008 l'a été au bénéfice de salariés de la société et aucune option n'a été attribuée au bénéfice des mandataires sociaux de Lectra SA. L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est généralement répartie sur quatre ans, à compter du 1^{er} janvier 2008, et fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (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).

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration s'est engagé lors de sa réunion du 11 juin à attribuer 366 015 options maximum en 2009 envers 43 personnes au titre de la réalisation de leurs objectifs 2008 ; le nombre définitif d'options sera fixé par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution ainsi que leur prix d'exercice qui sera en tout état de cause supérieur ou égal à € 4,10.

Options en vigueur au 31 décembre 2008

18 615 options ont été exercées en 2008 et 791 342 options sont devenues caduques en raison du départ des bénéficiaires. Par ailleurs, 47 342 options sont devenues caduques entre le 1^{er} janvier 2009 et la date du présent rapport.

Au 31 décembre 2008, le nombre de bénéficiaires d'options en vigueur (y compris les anciens salariés) est de 233 (245 au 31 décembre 2007).

À la date du présent rapport, 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 31 696 541 et se décompose comme suit :

- capital social : 28 495 514 actions ;
 - options de souscription d'actions : 3 201 027 options.
- Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 0,97 au prix d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution (le cas échéant ajusté du fait de l'OPRA réalisée en mai 2007). Si toutes les options en vigueur 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 2008, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 3 104 996, assortie d'une prime d'émission totale de € 13 663 344.

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

L'annexe aux comptes consolidés donne toutes les précisions utiles sur les modalités, prix et dates d'exercice de l'ensemble des options en vigueur au 31 décembre 2008. Le rapport spécial du Conseil d'Administration établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce résultant de la loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques fait l'objet d'un document séparé.

Attribution gratuite d'actions

La société n'a procédé à aucune attribution gratuite d'actions et aucun plan n'a été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Compte tenu de ce qui précède, 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'échange

Au 31 décembre 2008, le cours de Bourse de l'action Lectra était de € 3,25, en baisse de 43% par rapport au 31 décembre 2007 (€ 5,75). Depuis le 1^{er} janvier 2008, le cours a affiché un plus haut de € 5,80 le 2 janvier et un plus bas de € 2,63 le 5 décembre. Sur la même période, les indices CAC 40 et CAC Mid & Small 190 ont, respectivement, diminué de 43% et 44%.

Cette forte baisse s'est réalisée dans des volumes particulièrement étroits : selon les statistiques d'Euronext, 5 millions d'actions ont été échangées, soit une diminution de 47% par rapport à la même période en 2007.

Le montant des capitaux échangés (€ 17 millions) a baissé de 70%.

L'action Lectra fait notamment partie des indices SBF 250, CAC Small 90 et CAC Mid&Small 190.

Compte tenu de la forte baisse de sa capitalisation boursière au 31 décembre 2008 (€ 92,6 millions), l'action Lectra a été transférée par Euronext Paris en janvier 2009 du compartiment B au compartiment C.

8. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La société a engagé depuis plusieurs années une série de mesures importantes pour répondre aux exigences du Gouvernement d'Entreprise.

Droit de vote

Depuis la décision prise par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001, les actions dont l'inscription sous la forme nominative ou l'acquisition a été postérieure au 15 mai 2001 ne bénéficient plus du droit de vote double qui existait jusqu'alors (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante). André Harari et Daniel Harari, à leur initiative, ont procédé en 2001 à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés aux actions qu'ils détenaient à cette date.

De ce fait, au 31 décembre 2008, seules 487 781 actions (soit 1,7% du capital) bénéficiaient d'un droit de vote double.

Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Le Conseil d'Administration a dissocié en 2002, comme le permettait la nouvelle loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques, les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général. Par ailleurs, la loi du 1^{er} août 2003 sur la sécurité financière a introduit deux changements : d'une part, le Président du Conseil d'Administration ne représente plus le Conseil, d'autre part, il doit présenter à l'Assemblée Générale un rapport, joint au rapport de gestion du Conseil d'Administration, sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise. Dans ce contexte, et en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société, et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués. Conformément à la résolution votée par les actionnaires, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration considère que cette organisation de la gestion et de l'administration de la société, appliquée depuis maintenant sept ans, apporte un plus grand équilibre et une efficacité accrue dans le fonctionnement de ses organes. Elle est en effet mieux adaptée à sa taille, à sa structure mondiale et à son fonctionnement opérationnel, et de nature à lui permettre d'aller plus loin dans sa pratique du Gouvernement d'Entreprise.

Cette organisation permet notamment au Directeur Général de consacrer tous ses efforts – dans le contexte macroéconomique actuel particulièrement dégradé et la poursuite de la transformation accélérée de l'entreprise face à ses nouveaux enjeux – à l'exécution des objectifs et du plan d'action à court terme de la société, parallèlement à celle de son plan stratégique à moyen terme.

Les mandats d'administrateur d'André Harari et de Daniel Harari ont été renouvelés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 avril 2006 pour une nouvelle période de six ans, et le Conseil d'Administration a renouvelé André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général. Le Conseil d'Administration n'a pas désigné de Directeur Général Délégué.

Daniel Harari préside le Comité Exécutif, composé de trois membres, avec Jérôme Viala, Directeur Financier et Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

Critères d'indépendance des administrateurs

L'un des critères d'indépendance du *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* publié par l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) en décembre 2008 concerne la durée des mandats des administrateurs et précise qu'un administrateur depuis plus de douze ans n'est plus considéré comme indépendant : c'est désormais le cas pour Louis Faurre et Hervé Debache. Il est précisé que tous les critères d'indépendance, autres que celui de la durée supérieure à douze ans de leur mandat, sont bien entendu respectés. En effet, l'Assemblée Générale du 30 avril 2008, sur proposition du Conseil d'Administration, a renouvelé les mandats d'administrateur de Louis Faurre et d'Hervé Debache pour une durée de six années qui expirera

à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Louis Faurre et Hervé Debache ont été nommés administrateurs, pour la première fois, par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 1996 ; leur mandat a, par la suite, été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 3 mai 2002.

Dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques de la société, et compte tenu notamment des conditions macroéconomiques difficiles depuis 2007, le Conseil avait, dans ses recommandations à l'Assemblée du 30 avril 2008, jugé qu'il serait dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires de pouvoir continuer de bénéficier de leur expérience et connaissance approfondie de la société.

Comité d'Audit, Comité des Rémunérations, Comité Stratégique

En 2001, un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations ont été constitués au sein du Conseil d'Administration, et un Comité Stratégique en 2004. Ces comités comprennent trois administrateurs, dont deux sont indépendants au sens des règles du *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* (à l'exception comme indiqué ci-dessus du critère d'ancienneté). Le Comité d'Audit est présidé par Hervé Debache, le Comité des Rémunérations par Louis Faurre et le Comité Stratégique par André Harari, Président du Conseil d'Administration.

Des informations détaillées sur la composition, les fonctions et l'activité de ces différents comités figurent dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise, joint au présent rapport.

Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

En réponse à l'appel lancé par le Président de la République française dans son discours du 25 septembre 2008, l'AFEP et le MEDEF ont rendu public le 6 octobre 2008 un ensemble de recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, destinées à guider l'action de leurs comités des rémunérations (ces recommandations ont par la suite été consolidées avec le rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et leurs recommandations de janvier 2007 sur la rémunération des dirigeants

mandataires sociaux des sociétés cotées pour constituer le *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* de décembre 2008).

Ces recommandations 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, les « 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 ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

Le gouvernement français a souhaité que les conseils d'administration des sociétés concernées adhèrent formellement à ces recommandations avant la fin de l'année 2008 et veillent à leur application rigoureuse. Répondant à cette demande, la société a publié le 28 novembre une déclaration précisant :

- qu'elle se conforme déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari, respectivement en leur qualité de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. En particulier, ils n'ont jamais cumulé leur mandat social avec un contrat de travail, et ne bénéficient d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dus ou susceptible d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, de « retraite chapeau » ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites ;

- qu'elle a décidé de retenir les recommandations édictées conjointement par l'AFEP et le MEDEF comme le code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfèrera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Ce sujet est traité en détail dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise, annexé au présent rapport.

Les seuls dirigeants mandataires sociaux sont actuellement André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général. 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 leur fonction, au moment de leur départ en retraite (ils ne sont liés à la société par aucun contrat de travail) ou plus généralement postérieurement à la fin de leurs fonctions.

La rémunération des dirigeants exerçant un mandat social comprend une partie fixe et une partie variable. Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant total de la rémunération « à objectifs annuels atteints ». Celui-ci est resté le même pour les exercices 2005, 2006, 2007 et 2008. Il a été reconduit pour l'exercice 2009. Il en est de même pour la partie fixe de cette rémunération (depuis 2003), et pour le montant de la rémunération variable à objectifs annuels atteints (depuis 2005).

À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60% de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général.

La rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels, hors éléments non récurrents : le résultat consolidé avant impôts

(comptant pour 67%) et le cash-flow libre consolidé (comptant pour 33%). Elle 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.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. 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. Ces objectifs s'appliquent également aux deux membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux ainsi qu'à une vingtaine de managers de la société mère Lectra SA, seuls varient la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

En 2008, l'objectif annuel sur le résultat et celui sur le cash-flow libre n'ont pas été atteints. Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est de 33% du montant fixé à objectifs annuels atteints. En 2007, ce pourcentage avait été de 26%. De ce fait, la rémunération réelle due au titre de l'exercice 2008 a été de 60% de la rémunération à objectifs annuels atteints, et de 56% en 2007.

Rémunération individuelle et détaillée de chaque dirigeant mandataire social

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales) à objectifs annuels atteints et celles effectivement dues au titre de l'exercice :

	2008			2007		
	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
(en euros)						
André Harari, Président du Conseil d'Administration						
Rémunération fixe	190 000	190 000	100%	190 000	190 000	100%
Rémunération variable	285 000	94 909	33%	285 000	73 676	26%
Total	475 000	284 909	60%	475 000	263 676	56%
Daniel Harari, Directeur Général						
Rémunération fixe	190 000	190 000	100%	190 000	190 000	100%
Rémunération variable	285 000	94 909	33%	285 000	73 676	26%
Total	475 000	284 909	60%	475 000	263 676	56%

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales), ainsi que les avantages en nature et jetons de présence dus au titre de l'exercice, et celles effectivement versées dans l'année :

(en euros)	2008		2007	
	Montants dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾	Montants dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾
André Harari, Président du Conseil d'Administration				
Rémunération fixe	190 000	190 000	190 000	190 000
Rémunération variable	94 909	73 676	73 676	405 093
Jetons de présence ⁽²⁾	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature ⁽³⁾	24 680	24 680	18 758	18 758
Total	334 589	313 356	307 434	638 851
Daniel Harari, Directeur Général				
Rémunération fixe	190 000	190 000	190 000	190 000
Rémunération variable	94 909	73 676	73 676	405 093
Jetons de présence ⁽²⁾	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature ⁽³⁾	20 366	20 366	12 766	12 766
Total	330 275	309 042	301 442	632 859

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2008 et 2007 et les montants versés en 2008 et 2007 résultent du décalage dans leur versement : la rémunération variable au titre d'un exercice étant provisionnée dans les comptes dudit exercice, calculée définitivement après la clôture des comptes annuels et versée au cours de l'année suivante.

(2) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2008 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2009.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour André Harari (€ 11 730) et Daniel Harari (€ 6 032).

La totalité de ces montants est attribuée et versée par Lectra SA. Les mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération ou d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société).

Montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et règles de répartition entre ceux-ci

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs figure dans le tableau ci-dessous. La somme globale de € 100 000 votée par l'Assemblée Générale tenue le 30 avril 2008 au titre de l'exercice 2007 a été répartie de façon égalitaire (€ 25 000, soit un quart, par administrateur).

(en euros)	2008 ⁽¹⁾	2007
André Harari, Président du Conseil d'Administration	25 000	25 000
Daniel Harari, Directeur Général	25 000	25 000
Hervé Debache, Administrateur	25 000	25 000
Louis Faure, Administrateur	25 000	25 000
Total	100 000	100 000

(1) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2008 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2009. Les montants indiqués pour André Harari et Daniel Harari sont inclus dans le tableau ci-dessus détaillant leur rémunération globale.

Politique d'attribution d'options de souscription d'actions à l'ensemble des bénéficiaires et politique particulière d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux

Les options de souscription d'actions sont réservées aux personnes liées à la société ou à une société affiliée par un contrat de travail et/ou un mandat social et auxquelles la loi permet de consentir des options, dont les responsabilités, les missions et/ou les performances justifient qu'ils soient associés au capital de la société pour l'attribution d'options. De plus amples informations sur les attributions d'options de souscription d'actions sont données au chapitre 7 du présent rapport.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux, aucune option n'a été consentie depuis 2000 : André Harari et Daniel Harari, disposant de plus de 10% du capital chacun depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur. Daniel Harari n'est bénéficiaire d'aucune option. André Harari, qui était bénéficiaire de 340 680 options exerçables au prix de € 16,17 (après ajustements liés à l'OPRA) jusqu'au 22 juin 2008, n'a pas exercé ces options ; il n'est plus bénéficiaire d'aucune option.

Mandats et autres fonctions d'administrateur exercées dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice

André Harari n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans une société autre que la société mère, Lectra SA.

Daniel Harari n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans d'autres sociétés que Lectra SA et certaines de ses filiales étrangères. Il est Président du Conseil d'Administration de Lectra Sistemas Española SA et de Lectra Italia SpA et Président de Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd., toutes filiales directes de Lectra SA, respectivement en Espagne, en Italie et en Chine. Il est également, depuis le 1^{er} décembre 2008, membre du Conseil d'Administration de Lectra USA Inc., filiale directe de Lectra SA aux États-Unis. Enfin, il a été administrateur de Lectra Technologies India Private Limited jusqu'au 4 juillet 2008. Louis Faurre n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans une autre société que Lectra SA.

Hervé Debache est par ailleurs administrateur et Directeur Général Délégué de la société AWF Financial Services (France), spécialisée dans l'ingénierie financière, les fusions et acquisitions et le capital développement, et administrateur de la société de capital-risque Cyber Capital (France), spécialisée dans l'audiovisuel et les médias. Ces mandats sont exercés en France.

Opérations visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers

Aucune opération sur les actions Lectra visée par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) n'a été réalisée en 2008 par les administrateurs ou par Jérôme Viala et Véronique Zocchetto, membres du Comité Exécutif, seules personnes (autres que les membres du Conseil d'Administration) ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de la société et qui ont un accès régulier à des informations privilégiées ; Jérôme Viala et Véronique Zocchetto n'ont par ailleurs exercé aucune option de souscription d'actions en 2008.

Conformité à la Directive Transparence de l'Autorité des Marchés Financiers – Information réglementée

La société respecte les nouvelles dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext entrées en vigueur le 20 janvier 2007. Ces obligations font l'objet du titre 2 du livre II du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) relatif à l'information périodique et permanente. 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. Lectra utilise les services de Hugin, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le Règlement général. Parallèlement à sa diffusion, l'information réglementée est déposée auprès de l'AMF, et publiée sur le site internet de la société.

Rémunérations des auditeurs du Groupe

Le Groupe Lectra a comptabilisé, en 2008, € 873 000 au titre de la vérification des comptes de la société mère et de l'ensemble de ses filiales, dont € 680 000 pour PricewaterhouseCoopers et € 193 000 pour KPMG, selon le détail ci-dessous :

	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Audit								
- Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	150	139	22%	19%	142	129	74%	76%
Filiales intégrées globalement	417	426	61%	59%	51	41	26%	24%
- Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
Émetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Sous-total	567	565	83%	79%	193	170	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social	113	151	17%	21%	0	0	0%	0%
Sous-total	113	151	17%	21%	0	0	0%	0%
Total	680	716	100%	100%	193	170	100%	100%

Mandat des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

L'Assemblée Générale du 30 avril 2008 a renouvelé le mandat de Commissaire aux comptes titulaire des cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Il est précisé qu'en vertu du principe de « rotation tous les six ans » des personnes signataires au sein des cabinets de commissariat aux comptes, Jean-Pierre Raud a été remplacé, dans le cadre du nouveau mandat de six ans du cabinet KPMG par Anne Jallet-Auguste, Christian Libéros restant cosignataire jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2010. Ce principe de rotation concerne Marc Ghiliotti, signataire pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, qui sera remplacé par Bruno Tesnière à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009.

Par ailleurs, le mandat de Franck Cournut, Commissaire aux comptes suppléant, a été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2008, et Jacques Denizeau, Commissaire aux comptes suppléant a été remplacé par Étienne Boris, ces deux mandats étant également pour

une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques d'acquisition

L'article L. 225-100-3 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 :

- 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 ;
- la liste des détenteurs de tous titres 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 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 ;
- 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 à raison d'une offre publique. Aucun de ces éléments n'est, en l'état, susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique portant sur les actions de Lectra SA sous réserve des stipulations du contrat de prêt d'un montant en principal de € 48 millions conclu par la société avec Natixis et la Société Générale le 8 juin 2007 afin de financer l'OPRA donnant la faculté à chacun des prêteurs de demander l'exigibilité anticipée des sommes qui lui sont dues dans l'hypothèse où un actionnaire ou des actionnaires de la société agissant de concert, à l'exception de André Harari et/ou Daniel Harari, viendraient à détenir plus de 50 % du capital et/ou des droits de vote de la société.

Politique sociale

La stratégie de « *relational value player* » du Groupe implique des relations de longue durée avec les clients pour optimiser et faire évoluer leur parc installé de technologies Lectra et les accompagner dans leur évolution.

Le développement durable de ses activités dans le monde repose principalement sur l'expertise de ses équipes et sur un réseau proche de ses clients.

Depuis 2005, Lectra a entrepris une transformation profonde pour mettre l'entreprise en phase avec les grandes mutations de ses marchés, accroître sa compétitivité et concentrer ses moyens pour réaliser son potentiel de développement.

2008 a été une année difficile. Le déroulement du plan de recrutement initié en 2005 a donc été ralenti dès les

premiers signes annonciateurs de la crise économique. La société a mis en œuvre les actions nécessaires pour assurer un contrôle renforcé sur la gestion des ressources humaines, pour clarifier et recentrer les priorités avec pour objectif de simplifier les organisations et leur fonctionnement et de doter l'entreprise d'une organisation marketing et commerciale plus efficace encore.

Ainsi, les ressources humaines sont l'élément clé de la performance du Groupe : un des axes majeurs du plan de ressources humaines est de continuer à investir significativement dans la formation et la gestion des compétences pour assurer que les équipes soient qualifiées et adaptées aux enjeux stratégiques de la société.

Diversité des effectifs – Valeurs éthiques

L'effectif économique du Groupe Lectra au 31 décembre 2008 – 1 518 personnes dans le monde – dont les métiers et talents sont multiples, est réparti comme suit : 55,5 % dédiés aux activités de marketing, commerciales et de services, 14,5 % à la recherche et au développement, 11 % à la production et à la logistique, enfin, 19 % à l'administration, à la finance, aux ressources humaines et aux systèmes d'information.

98 % des collaborateurs du Groupe bénéficient d'un contrat de travail à durée indéterminée. Lorsque des contrats à durée déterminée sont proposés, ils concernent principalement des remplacements pour des congés de maternité ou des congés de longue durée.

Grâce à une politique délibérée pour équilibrer la parité homme/femme (les hommes représentent 63 % des effectifs), les recrutements en 2008 ont concerné pour 49 % des femmes (chiffres en progression par rapport aux dernières années ; 43 % en 2007).

Lectra évolue dans un contexte multiculturel et partage son savoir-faire avec ses clients dans le monde entier. Ses équipes, réparties dans 31 filiales, regroupent plus de 50 nationalités. Lectra a pour objectif de recruter et de développer les meilleures compétences internationales, au siège comme dans ses filiales. Cette diversité constitue pour le Groupe une véritable richesse et un avantage concurrentiel.

Le respect de l'individu est l'une des valeurs essentielles de l'entreprise. Lectra proscrie 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.

Formation et intégration

Le recrutement de profils diversifiés et l'évolution des compétences constituent depuis 2005 un axe d'action prioritaire pour l'entreprise afin d'assurer une parfaite adéquation entre les métiers et les compétences des équipes avec les enjeux stratégiques du Groupe. Repérer, développer et retenir les talents, renforcer l'attractivité du Groupe dans le monde pour les nouveaux candidats, gérer les carrières sont autant d'enjeux que Lectra s'est fixés.

Tout comme en 2007, 30% des collaborateurs ont rejoint le Groupe au cours des trente-six derniers mois.

Les actions de formation sont toujours au cœur des priorités pour développer les métiers et les compétences et transmettre la culture de l'entreprise. La société propose un large éventail de formations permettant à ses collaborateurs du monde entier de développer leurs compétences professionnelles et leur savoir-faire « métier ». Depuis 2005, les actions de formation ont été considérablement renforcées par la création, à Bordeaux-Cestas, du centre *Lectra Academy* dont l'équipe, entièrement dédiée, travaille en relation directe avec les responsables de chaque service. Ainsi, conformément à la stratégie de l'entreprise et à ses principaux enjeux, ils définissent et mettent en œuvre les plans de formations adaptés à la spécificité des différents métiers. Les séminaires sont organisés par *Lectra Academy* et animés par des formateurs externes et/ou des experts du Groupe dans chaque domaine de compétence.

L'investissement correspondant, en 2008, a représenté € 2,8 millions, soit 3,6% de la masse salariale du Groupe (contre 3 millions et 3,9% en 2007). 71% des collaborateurs ont suivi au moins une formation (contre 75% en 2007), et le nombre de journées de formation s'est élevé à 5 200 (contre 6 600 en 2007). L'effort reste donc très important considérant que 2007 a été une année exceptionnelle. En effet, début 2007, des plans de formation très importants ont été menés dans le cadre du lancement de la nouvelle offre produit et du déploiement du nouvel outil informatique qui a concerné plus de 500 personnes.

Sous-traitance

La société sous-traite la production de sous-ensembles des équipements qu'elle produit auprès d'un réseau d'entreprises régionales, nationales et étrangères (essentiellement localisées dans les pays de l'Union européenne). Ces sous-ensembles sont ensuite assemblés et testés sur le site industriel de Bordeaux-Cestas. Les autres prestations confiées à des sous-traitants restent notamment limitées à l'entretien des locaux et des espaces verts, et à des prestations de gardiennage, de restauration du personnel, d'emballage et de transport des matériels expédiés dans le monde entier.

La société n'a pas connaissance de violation par ses sous-traitants et filiales étrangères des dispositions des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail.

Relations du Groupe avec les établissements d'enseignement

En tant que leader mondial, la responsabilité du Groupe est de contribuer activement au développement et à la préparation à la vie professionnelle des étudiants, notamment dans le secteur des industries de la mode. Depuis de nombreuses années, la société et ses filiales ont ainsi développé, au niveau local et international, des partenariats avec plus de 680 écoles basées dans plus de trente pays et sur les cinq continents.

Ces partenaires sont principalement :

- des écoles et universités spécialisées dans la mode ;
- des écoles d'ingénieurs notamment dans le textile et l'informatique ;
- des fédérations professionnelles de la mode.

À partir de 2007, la société a intensifié son ouverture sur le monde de l'éducation. Une nouvelle politique de partenariat a été lancée avec succès pour renforcer le soutien aux professionnels de demain et les accompagner tout le long de leurs études. Chaque partenariat est adapté aux spécificités de chaque institution, selon les cours dispensés et le parcours de ses étudiants. En particulier, 24 partenariats « privilèges », les plus complets, ont été signés avec des écoles et des universités prestigieuses en France, en Suisse, en Italie, aux États-Unis et en Chine.

Dans ce cadre, Lectra offre aux étudiants l'accès à ses dernières technologies ainsi que toute son expertise pour aider les professeurs à les intégrer dans leurs programmes. Elle propose également des stages et recrute activement de jeunes diplômés de ces institutions.

Au-delà de ces actions, et dans le cadre de certains partenariats, la société offre aux étudiants la possibilité d'acquérir une connaissance pratique des nouvelles innovations technologiques et du monde de l'entreprise en les faisant bénéficier, lors de séminaires, de l'expérience de ses meilleurs experts, en apportant à leurs projets de fin d'études un support et une vitrine exceptionnelle, notamment grâce à son réseau international et à son site internet où un espace leur est dédié.

Ces partenariats s'inscrivent dans une démarche conjointe et personnalisée et dans le cadre d'un engagement réciproque à long terme.

9. ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

La société consacre chaque année des investissements importants de recherche et de développement.

Les équipes Lectra comprennent 218 ingénieurs dédiés à la R&D, dont 197 en France, 15 en Espagne et 6 en Allemagne. Ils recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels, à l'électronique, la mécanique, les services en ligne, ainsi qu'à l'expertise des métiers des clients du Groupe. La société fait également appel à des sous-traitants spécialisés, pour une faible part de ses dépenses globales de R&D, notamment pour certains développements et tests logiciels spécifiques.

Comme indiqué plus haut, 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 applicable en France ainsi que des subventions liées à des programmes spécifiques, elles ont représenté, en 2008, € 18,3 millions, soit 9,2% du chiffre d'affaires. Elles avaient représenté, en cumul, plus de € 80 millions au cours des cinq années 2002-2006, qui avaient notamment débouché sur la nouvelle offre technologique introduite début 2007. Grâce à ces investissements, la société réussit à maintenir, voire renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

10. AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2008 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée Générale du 30 avril 2007, et autorisé votre société à intervenir sur ses propres actions pour une période de dix-huit mois à compter de la date de ladite Assemblée. Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 30 avril 2007 avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder, dans la limite de 10% du capital social, et pour une période de vingt-quatre mois s'achevant le 30 avril 2009, à l'annulation d'actions que la société détenait ou détiendrait par suite des rachats déjà effectués ou effectués dans le cadre du programme de rachat décidé par ladite assemblée ou de toute autorisation future qui serait conférée par l'Assemblée Générale Ordinaire dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce. Conformément à la nouvelle réglementation de l'AMF publiée le 18 janvier 2006, supprimant notamment le visa de l'AMF de la note d'information pour les programmes de rachat d'actions et remplaçant cette dernière par un « descriptif du programme », la société avait mis ce document à disposition des actionnaires sur son site internet ainsi que sur celui de l'AMF le 21 mars 2008.

Intervention de la société pour son propre compte

La société n'a procédé à aucun achat ou vente dans le cadre du mandat donné à SG Securities (Paris) (groupe Société Générale), pour intervenir dans l'achat d'actions de la société pour son propre compte, selon les modalités du programme autorisé par l'assemblée.

Contrat de liquidité

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008, dans le cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (Paris) conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement et approuvée par l'AMF, la société a acheté 302 758 actions au cours moyen de € 3,92 et vendu 45 596 actions au cours moyen de € 3,57.

En conséquence, au 31 décembre 2008, elle détenait 358 459 (soit 1,3%) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 0,97, à un prix de revient moyen de € 4,18, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Renouvellement du programme de rachat d'actions

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009 d'autoriser le renouvellement du programme de rachat d'actions de la société en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce pour une durée de dix-huit mois à compter de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, soit jusqu'au 30 octobre 2010.

Compte tenu de l'OPRA réalisée en 2007 et de la situation financière actuelle de la société, les objectifs du nouveau programme ont été réduits par rapport aux années précédentes et se limitent à l'animation du marché, qui sera 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 de toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF. Concernant le nouveau programme de rachat d'actions, la société se conformera aux obligations légales relatives à l'existence de réserves suffisantes et à la suppression du droit de vote des actions détenues.

Ce programme portera, comme précédemment, sur un nombre variable d'actions, tel que la société ne vienne pas à détenir, compte tenu des titres en stock, plus de 10% du capital social actuel (représentant 2849551 actions à la date d'établissement du présent rapport) ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de l'Assemblée du 30 avril 2009. À cet égard, nous vous précisons qu'en tout état de cause, ce programme ne permettra pas de détenir un nombre d'actions correspondant à 10% du capital social actuel. Les actions pourront être rachetées en tout ou partie par intervention sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par recours à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la société dans les conditions prévues par l'AMF et aux époques que le prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité agissant sur délégation du Conseil d'Administration appréciera. Le Conseil d'Administration, dans ses rapports à l'Assemblée Générale annuelle, donnera aux actionnaires les informations prévues par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration a proposé de fixer à :

- dix euros (€ 10) le prix maximum d'achat ;
- deux millions cinq cent mille euros (€ 2500000) le montant maximal autorisé des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d'actions.

Si la résolution proposée est accueillie favorablement, ce nouveau programme remplacera celui autorisé par votre Assemblée Générale du 30 avril 2008 ; il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, soit jusqu'au 30 octobre 2010. Conformément à la réglementation AMF en vigueur, la société mettra un descriptif de ce programme à la disposition des actionnaires sur son site Internet (www.lectra.com) ainsi que sur celui de l'AMF (www.amf-france.org). Une copie peut également être obtenue sans frais par courrier (Lectra, Service Relations Investisseurs, 16-18, rue Chalgrin, 75016 Paris).

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

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à signaler.

12. CALENDRIER FINANCIER

L'Assemblée Générale annuelle se réunira le 30 avril 2009. Les résultats financiers trimestriels 2009 seront publiés les 29 avril, 30 juillet et 28 octobre, après la clôture d'Euronext. Les résultats audités de l'exercice 2009 seront publiés le 11 février 2010.

13. RAPPORT SUR LES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce modifié par l'ordonnance du 24 juin 2004, un tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce, ainsi que leur utilisation par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice est joint au présent rapport.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2006 a renouvelé, de manière générale, les autorisations qui avaient été données par l'Assemblée Générale du 30 avril 2004 (dont le Conseil d'Administration n'avait pas fait usage) et étendu sa délégation aux nouvelles dispositions autorisées par la loi et la réglementation à la suite de l'ordonnance n° 2004-604 portant réforme sur les valeurs mobilières émises par les sociétés commerciales. Elle a délégué au Conseil d'Administration, dans le cadre du dispositif de « délégation globale », la possibilité d'augmenter le capital social, à concurrence de € 15 millions maximum, hors prime d'émission (soit un maximum de 10 millions d'actions d'une valeur nominale de € 1,50). Elle a, par ailleurs, en cas d'emprunt pouvant donner droit par conversion, échange de titres ou autrement à une quotité du capital, délégué au Conseil d'Administration la possibilité d'émettre des emprunts à concurrence d'un montant nominal de € 100 millions maximum pour tenir compte de la durée de l'emprunt et de l'appréciation espérée de l'action de la société durant cette période.

L'Assemblée Générale Extraordinaire a également délégué au Conseil d'Administration, dans le cadre du dispositif des « délégations globales » la possibilité d'augmenter le capital social de la société par appel public à l'épargne dans la limite de 10% du capital social par an, à imputer sur le montant du plafond global de € 15 millions susvisé. Elle a également autorisé le Conseil d'Administration à augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription dans la limite de 15% de l'émission initiale, à imputer sur le montant du plafond global susvisé. Elle a en outre délégué au Conseil d'Administration la faculté d'augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature de titres dans la limite de 10% du capital social, à imputer sur le montant du plafond global susvisé. Elle a également délégué au Conseil d'Administration la faculté d'augmenter le capital social dans le cadre d'un plan d'options de souscription d'actions dans la limite de € 2,7 millions.

Enfin, elle a délégué au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois le capital social dans la limite d'un montant nominal de € 25 millions par l'incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfiques ou primes

d'émission, de fusion, ou d'apport, au moyen de l'élévation du nominal des actions (cette augmentation de capital éventuelle étant distincte de la « délégation globale »). Ces délégations avaient une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée, soit jusqu'au 28 juin 2008 inclus, à l'exception de celle autorisant l'émission d'actions ou de valeurs mobilières au profit d'une catégorie de personnes désignées qui avait une durée de dix-huit mois expirée le 28 octobre 2007 et de celle autorisant l'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options qui avait une durée de trente-huit mois expirant le 28 juin 2009.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de ces autorisations à l'exception de celle relative à l'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options de souscription d'actions.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008 a autorisé l'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options qui a une durée de trente-huit mois expirant le 30 juin 2011 (cf. chapitre 7). Cette autorisation a mis fin de plein droit à l'autorisation d'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options décidée dans le cadre de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2006 susvisée.

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

À la date du présent rapport, les conditions macroéconomiques demeurent plus que jamais incertaines : l'ampleur sans précédent de la crise économique et financière n'a pas encore fini de dégrader la situation des pays et des entreprises, malgré les mesures importantes adoptées par la plupart des gouvernements.

2009 sera donc une année difficile pour les entreprises du monde entier ; le contexte actuel exige la plus grande vigilance.

Cependant, une fois la crise passée, les entreprises des différents marchés géographiques et sectoriels de la société devront sans aucun doute se doter des moyens technologiques indispensables au renforcement de leur compétitivité. Un phénomène de rattrapage sur les investissements gelés et repoussés par les clients de Lectra depuis plusieurs trimestres pourrait également être constaté. La société reste donc confiante sur la solidité de son

modèle économique et ses perspectives de croissance à moyen terme. Les objectifs majeurs de son plan stratégique sont inchangés : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de son offre de produits et de services, renforcer sa position concurrentielle et ses relations à long terme avec ses clients, accélérer la croissance organique une fois la crise passée, accroître la profitabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle et dégager un cash-flow libre supérieur au résultat net (dans l'hypothèse d'une utilisation du crédit d'impôt recherche engrangé dans l'année).

Les chiffres 2009 figurant dans les paragraphes ci-dessous sont établis sur la base d'une parité moyenne de \$ 1,40 / € 1 retenue pour le budget 2009 (contre une parité moyenne de \$ 1,47 / € 1 en 2008) – les variations à données comparables étant calculées par rapport aux résultats 2008 convertis aux cours de change de 2009.

Plan d'actions 2009

Au cours des périodes difficiles de son histoire, Lectra a toujours su démontrer sa résilience. Son objectif premier est donc de sortir renforcée de la crise économique actuelle. Le Comité Exécutif et le Comité Stratégique du Conseil d'Administration se sont ainsi efforcés, dès le 1^{er} septembre, d'appréhender dans ses multiples dimensions ce contexte compliqué et incertain pour élaborer le plan d'actions 2009 de l'entreprise. Des mesures nécessaires ont ainsi pu être prises très rapidement, avec un effet immédiat dès le 1^{er} janvier. Si le paradigme de l'économie mondiale a radicalement changé, une vision à moyen terme doit plus que jamais s'imposer aux décisions de l'entreprise, indépendamment de la réaction des marchés financiers et de toute action ne prenant en compte que le court-terme.

C'est pourquoi le plan d'actions 2009 a pour impératifs la préservation des actifs stratégiques de l'entreprise, la valorisation de ses atouts et la poursuite de la construction de l'avenir.

Ce plan résulte d'une exploration de toutes les formes d'actions possibles pour abaisser le point mort de l'entreprise en diminuant son niveau de frais généraux fixes, préserver ses marges, augmenter son ratio de sécurité – c'est-à-dire le taux de couverture de ses frais généraux fixes annuels par la marge brute dégagée par ses revenus récurrents – et rétablir un cash-flow libre positif significatif. Protéger à court terme la situation financière de l'entreprise et limiter son exposition aux risques constituent ses deux impératifs immédiats. Cette approche a par ailleurs conduit à clarifier et recentrer les priorités de l'entreprise. Toutes ses forces sont aujourd'hui mobilisées pour assurer son succès.

Les paramètres majeurs du plan d'actions 2009 sont les suivants :

- un niveau de frais généraux fixes de € 113,8 millions, en diminution, à données comparables, de € 12,5 millions (- 10 %) par rapport au budget de € 126,3 millions de l'exercice 2008, et de 5 % par rapport aux frais réels de 2008, qui intègrent déjà en partie l'impact des mesures d'économies initiées au second semestre ;
- le maintien des taux de marge brute aux mêmes niveaux qu'en 2008 ;
- des revenus récurrents stables ou en très légère croissance ;
- et en conséquence une augmentation du ratio de sécurité de 4 points par rapport à 2008 et de 8 points par rapport à 2007 pour atteindre 72 % au 1^{er} janvier 2009.

Si les impacts de la crise étaient encore plus marqués que dans les scénarios actuels des experts, la société serait amenée à revoir à la baisse le niveau de ses frais généraux fixes par de nouvelles mesures de rigueur.

Perspectives 2009

Lectra a décidé de ne pas formuler de perspectives pour 2009, compte tenu d'une absence totale de visibilité.

La conjoncture des prochains trimestres devrait rester fortement dégradée et la faiblesse des commandes de nouvelles licences et d'équipements de CFAO perdurer, sans qu'il soit possible d'en estimer le niveau.

La principale incertitude pour 2009 concerne le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, d'autant plus grande que l'année démarre avec un carnet de commandes particulièrement faible, contrairement à celui exceptionnellement élevé de début 2008. De ce fait, un volume de commandes stable en 2009 par rapport à 2008 se traduirait par un recul du chiffre d'affaires de nouveaux systèmes de 12%.

Le premier trimestre 2009 devrait, selon toute probabilité, enregistrer une perte opérationnelle.

Le plan d'actions 2009 permet d'ajuster le niveau de frais généraux fixes afin que le point mort soit atteint – c'est-à-dire que le résultat net reste positif – si les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO enregistraient en 2009 un recul inférieur à 15% par rapport à 2008 (soit un recul de 42% par rapport à celles de 2007). Le chiffre d'affaires correspondant serait de € 178 millions et le résultat opérationnel de € 1,7 million. Dans le modèle économique de la société, chaque million d'euros de chiffre d'affaires des nouveaux systèmes en moins ou en plus se traduit par une diminution ou une augmentation du résultat opérationnel d'environ € 0,4 million.

Par ailleurs, le renforcement du dollar, s'il devait perdurer, aurait un double effet positif pour Lectra : un effet mécanique sur son activité et ses résultats, et un renforcement de sa compétitivité (son principal concurrent est en effet américain).

Une hausse moyenne du dollar par rapport à l'euro de \$ 0,05 / € 1 (faisant passer la parité de \$ 1,40 / € 1 – parité retenue pour le budget – à \$ 1,35 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires d'environ € 2 millions et du résultat opérationnel d'environ € 1 million. À l'inverse, une baisse du dollar de \$ 0,05 / € 1 se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants.

À la date du présent rapport, la société a couvert environ 70% de son exposition au dollar pour 2009 (estimée à \$ 33 – \$ 38 millions) par des ventes à terme mensuelles de dollars à un cours moyen de \$ 1,30 / € 1.

Enfin, le cash-flow libre avant éléments à caractère non récurrent bénéficiera, en 2009, du remboursement anticipé par le Trésor public français du montant total de € 14 millions des crédits d'impôt recherche figurant au bilan du 31 décembre 2008. Dans tous les scénarios de résultat, il devrait donc être largement positif.

Le Conseil d'Administration
Le 3 mars 2009

tableau récapitulatif des autorisations financières à la clôture de l'exercice 2008

Annexe au chapitre 13 du rapport de gestion du Conseil d'Administration

Type d'émission	Date de l'autorisation	Échéance	Durée	Montant maximum	Utilisations 2006-2008
Autorisations générales					
Émission de valeurs mobilières avec accès à une quotité de capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription	28 avril 2006	28 juin 2008	26 mois	Capital : € 15 000 000 Emprunt : € 100 000 000	Non utilisée – Expirée
Émission de valeurs mobilières avec accès à une quotité du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription	28 avril 2006	28 juin 2008	26 mois	Capital : € 15 000 000 Emprunt : € 100 000 000	Non utilisée – Expirée
Émission de valeurs mobilières par appel public à l'épargne dans la limite de 10 % du capital social par an	28 avril 2006	28 juin 2008	26 mois	10 % du capital social par an	Non utilisée – Expirée
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription en vue d'une surallocation	28 avril 2006	28 juin 2008	26 mois	Capital : 15 % de l'émission initiale et au même prix	Non utilisée – Expirée
Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices	28 avril 2006	28 juin 2008	26 mois	Capital : € 25 000 000	Non utilisée – Expirée
Émission de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature de titres	28 avril 2006	28 juin 2008	26 mois	10 % du capital social	Néant – Expirée
Autorisations spécifiques en faveur des salariés et mandataires sociaux					
Options de souscription d'actions	28 avril 2006	28 juin 2009	38 mois	Capital : € 1 746 000 ⁽¹⁾	Utilisée à hauteur de € 1 085 847
Options de souscription d'actions	30 avril 2008	30 juin 2011	38 mois	Capital : € 1 455 000	Utilisée à hauteur de € 487 767
Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2008				€ 1 627 386	

(1) L'Assemblée Générale du 28 avril 2006 avait autorisé une émission de 1 800 000 actions maximum d'une valeur nominale de € 1,50. Le montant maximum et les utilisations au 31 décembre 2008 sont indiquées avec la valeur nominale des actions en vigueur au 31 décembre 2008, soit € 0,97 (cf. note 9.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

attestation de la société relative au 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 ci-joint 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 3 mars 2009

Daniel Harari
Directeur Général

Jérôme Viala
Directeur Financier

rapport du président sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise

Mesdames, Messieurs,

La loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, qui a apporté des modifications au régime applicable aux sociétés anonymes, a notamment modifié l'article L. 225-37 du Code de commerce et introduit l'obligation pour le Président du Conseil d'Administration d'une société anonyme de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

La loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionariat salarié a, à nouveau, modifié l'article L. 225-37 du Code de commerce. Ce texte prévoit désormais que le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise doit également présenter les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux.

La loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire et transposant la Directive n° 2006/46/CE du 14 juin 2006 modifiant les directives sur les comptes annuels et les comptes consolidés a une nouvelle fois modifié les dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Elle exige principalement que lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, elle précise, dans le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise, les dispositions de ce code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été ou, lorsque la société ne se réfère pas à un tel code de gouvernement d'entreprise, ce rapport doit indiquer les règles retenues en complément des exigences requises par la loi et expliquer les raisons pour lesquelles la société a décidé de n'appliquer aucune disposition de ce code de gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a publié le cadre de référence, complété du guide d'application, de ce rapport dans sa recommandation du 22 janvier 2007. Dans le cadre de la position émise le 9 janvier 2008 sur le rapport du groupe de travail sur les

aménagements de la réglementation financière pour les valeurs moyennes et petites présidé par Yves Mansion, l'AMF a publié un guide de mise en œuvre du cadre de référence spécifique à ces sociétés.

Enfin, en réponse à l'appel lancé par le Président de la République française dans son discours du 25 septembre 2008, l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) ont rendu public le 6 octobre 2008 un ensemble de recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, destinées à guider l'action de leurs comités des rémunérations (ces recommandations ont par la suite été consolidées avec le rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et leurs recommandations de janvier 2007 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées pour constituer le *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* de décembre 2008, ci-après également désigné par « Code AFEP-MEDEF »).

Le Gouvernement français a par ailleurs souhaité que les conseils d'administration des sociétés concernées adhèrent formellement à ces recommandations avant la fin de l'année 2008 et veillent à leur application rigoureuse. Répondant à cette demande, la société a publié le 28 novembre une déclaration précisant que la société :

- se conforme déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari, respectivement en leur qualité de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
 - a décidé de retenir les recommandations édictées conjointement par l'AFEP et le MEDEF comme le code de gouvernement d'entreprise auquel la société se référera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.
- Le présent rapport a donc principalement pour objet de vous exposer (i) les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration de la société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2008, (ii) les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

mises en place par la société, (iii) les règles arrêtées par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux, et (iv) de préciser les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui sont apparues inopportunes au regard des spécificités de la société, et de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles ont été écartées.

Ce rapport a été présenté et commenté devant le Comité d'Audit et approuvé par le Conseil d'Administration, au cours de leur réunion du 3 mars 2009.

1. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1 Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration

Il est rappelé, qu'en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société, et veille à leur mise en œuvre. Le Conseil d'Administration a dissocié en 2002, comme le permettait la nouvelle loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques, les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ces travaux dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués. Conformément à la deuxième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2002 votée par les actionnaires, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration.

1.2 Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de quatre membres : André Harari, Président du Conseil d'Administration, Daniel Harari, Hervé Debache et Louis Faurre.

L'article 12 des statuts de la société prévoit que chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins de la société pendant toute la durée de son mandat.

Au 31 décembre 2008, André Harari détenait 5 606 851 actions de la société et Daniel Harari 5 507 560 actions. À cette même date, Louis Faurre détenait 65 296 actions de la société et Hervé Debache détenait directement une action et indirectement 140 000 actions à travers la société AW Financial Services, dont il détient 25 % du capital et est administrateur, Directeur Général Délégué.

Critères d'indépendance des administrateurs

André Harari, Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari, Directeur Général sont les deux dirigeants mandataires sociaux ; à ce titre, ils ne sont pas considérés comme indépendants.

Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles que formalisées au sein du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration doit comprendre au moins deux administrateurs indépendants, étant précisé qu'un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, ou son Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Tel est le cas de deux des quatre membres du Conseil d'Administration, Hervé Debache et Louis Faurre. L'un des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF concerne la durée des mandats des administrateurs et précise qu'un administrateur depuis plus de douze ans n'est plus considéré comme indépendant : c'est désormais le cas pour Louis Faurre et Hervé Debache. Il est précisé que tous les critères d'indépendance, autres que celui de la durée supérieure à douze ans de leur mandat, sont bien entendu respectés.

En effet, l'Assemblée Générale du 30 avril 2008, sur proposition du Conseil d'Administration, a renouvelé les mandats d'administrateur de Louis Faurre et d'Hervé Debache pour une durée de six années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Louis Faurre et Hervé Debache ont été nommés administrateurs, pour la première fois, par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 1996 ; leur mandat a, par la suite, été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 3 mai 2002. Dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques de la société, et compte tenu notamment des conditions macroéconomiques difficiles depuis 2007, le Conseil avait, dans ses recommandations à l'Assemblée du 30 avril 2008,

jugé qu'il serait dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires de pouvoir continuer de bénéficier de leur expérience et connaissance approfondie de la société.

Durée du mandat des administrateurs

Le Code AFEP-MEDEF préconise que la durée des mandats des administrateurs fixée par les statuts n'excède pas quatre ans. Tel n'est pas le cas de Lectra, dont la durée des mandats des administrateurs fixée par les statuts, est de six ans depuis de très nombreuses années. Les mandats d'André Harari et de Daniel Harari s'achèvent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012, ceux d'Hervé Debache et de Louis Faurre à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

1.3 Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a constitué trois comités : un Comité d'Audit (2001), un Comité des Rémunérations (2001) et un Comité Stratégique (2004). Ils sont chacun composés de trois administrateurs, dont les deux administrateurs indépendants (conformément à la règle des deux tiers minimum d'administrateurs indépendants), le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations étant présidés par un administrateur indépendant.

Compte tenu du nombre restreint d'administrateurs, la fonction de Comité des Nominations préconisée par le Code AFEP-MEDEF est assurée, selon le cas, par le Comité des Rémunérations ou le Conseil d'Administration en formation plénière.

Le Code AFEP-MEDEF préconise que les Comités d'Audit et des Rémunérations ne comprennent aucun « dirigeant mandataire social » : tel n'est pas le cas, puisque le conseil a jugé utile qu'André Harari, Président du Conseil d'Administration, participe à ces comités (André Harari n'assume aucune fonction de direction opérationnelle, n'est ni Directeur Général ni Directeur Général Délégué, mais est étroitement impliqué dans le suivi de la gestion de la société).

Comité d'Audit

Composition

Le Comité d'Audit est composé de : Hervé Debache, Président du Comité, Louis Faurre et André Harari. Le Code AFEP-MEDEF précise que les membres

du Comité doivent avoir une compétence financière ou comptable et bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise : tel est le cas de ses trois membres ; en particulier, son Président est expert-comptable, diplômé de HEC (Paris) et de la Harvard Business School (*International Teachers Program*, États-Unis).

Mission

Conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, sa mission est :

- 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. Le Comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- de suivre les règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes et de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, lors de l'échéance de leur mandat en cours, et de soumettre au Conseil d'Administration sa recommandation. Le Comité se fait également communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe Lectra, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes, ainsi qu'une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission de Commissaires aux comptes.

Réunions - Activité

Le Comité d'Audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil 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 s'est réuni cinq fois en 2008. Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés aux cinq réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 93 %.

L'examen des comptes par le Comité, qui sont passés en revue trimestriellement, est accompagné d'une

présentation par le Directeur Financier décrivant les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Il est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, mais aussi des options comptables retenues. Le Président du Comité demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports.

Le Comité examine de manière constante la préparation des comptes de la société, 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, et passe en revue avec lui périodiquement les zones de risques éventuelles sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie. Il valide également avec lui les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours. Il examine enfin les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes, consolidés et sociaux, trimestriels, semestriels ou annuels, avant leur examen par le Conseil d'Administration.

En 2008, et le 12 février 2009, pour l'examen des comptes de l'exercice 2008, le Comité a en particulier examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition, les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2008, les conséquences possibles de la procédure arbitrale initiée par la société à l'encontre d'Induyco devant la Chambre de Commerce Internationale siégeant à Londres, suite à l'acquisition d'Investronica en 2004, ainsi que le traitement comptable des frais liés à la procédure. Le Comité a également examiné le budget de l'exercice ainsi que les scénarios de chiffre d'affaires et de résultat qui sous-tendent les informations communiquées au marché financier. Pour l'exercice 2009, il a en particulier examiné le plan de réduction des frais fixes et d'augmentation du ratio de sécurité du Groupe. Il a aussi suivi la question des *covenants* du contrat de prêt à moyen terme de € 48 millions et la négociation correspondante avec les banques prêteuses.

Le Comité n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Enfin, le Comité examine et discute avec les Commissaires aux comptes de l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires et s'assure que ceux-ci leur permettent un niveau de contrôle satisfaisant : chaque société du Groupe fait l'objet d'une intervention annuelle réalisée dans la plupart des cas par les cabinets locaux membres des réseaux des Commissaires aux comptes, et les principales filiales font l'objet d'une revue limitée de leurs comptes semestriels. Il s'informe auprès d'eux à chaque réunion de leur programme de contrôle et des nouvelles zones de risques que leurs travaux pourraient avoir identifiées et discute de la qualité de l'information comptable. 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 Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des Commissaires aux comptes par le Comité d'Audit doivent être précédés, sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le Comité d'Audit qui veille à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant » : privilégiant la continuité et l'expertise acquise par ses Commissaires aux comptes à ce jour, cette préconisation n'a pas été suivie par la société lors du renouvellement en 2008 des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants, mais leurs honoraires ont été discutés.

Le Comité examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe Lectra, 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, sont négligeables et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité 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) réalisée directement ou indirectement au profit de la société et de ses filiales. Toutefois, après approbation préalable du

Comité, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés ; les honoraires correspondants sont peu significatifs. Le Comité n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Comité des Rémunérations

Composition

Le Comité des Rémunérations est composé de Louis Faurre, Président du Comité, Hervé Debache et André Harari.

Mission

Sa mission, plus étendue que celle préconisée dans le Code AFEP-MEDEF, est :

- de fixer les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, ainsi que les objectifs annuels correspondants à la détermination de la partie variable, et les avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité Exécutif. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos ;
- 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 € 145 000 ou \$ 190 000 ;
- d'examiner préalablement au Conseil d'Administration les modalités, règlements et attribution de plans d'options de souscription d'actions ;
- 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.

Réunions - Activité

Le Comité des Rémunérations se réunit avant chaque Conseil d'Administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages annexes des dirigeants ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions. Il passe également en revue une fois par an les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Le Comité examine en détail tous les documents correspondants préparés par le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines, et adresse ses recommandations au Conseil. Il s'est réuni deux fois en

2008. Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés aux deux réunions. Le taux de participation effectif a été de 100%.

Pour les raisons exposées plus haut, le Conseil d'Administration n'a pas jugé nécessaire de nommer un Comité de sélection ou des nominations, cette mission est assurée en tant que de besoin par le Comité des Rémunérations ou le Conseil d'Administration en séance plénière.

Par ailleurs, le Code AFEP-MEDEF préconise que lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité sur les rémunérations au Conseil d'Administration, il est nécessaire que le conseil délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors leur présence. Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants de la société, tous deux membres du Comité des Rémunérations, n'ont pas jugé nécessaire de délibérer hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Comité Stratégique

Composition

Le Comité Stratégique est composé de : André Harari, Président du Comité, Hervé Debache et Louis Faurre.

Mission

Le Comité Stratégique a pour mission essentielle d'examiner la cohérence du plan stratégique de l'entreprise, de ses principaux enjeux et des facteurs de croissance, internes et externes, permettant d'optimiser son développement à moyen terme.

Réunions - Activité

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2008 pour examiner notamment les grandes lignes directrices du *business plan* à trois ans 2008-2010, ses différents scénarios chiffrés et principales étapes. Il a également examiné et discuté les principaux enjeux, risques et priorités stratégiques du Groupe pour 2008, ainsi que les grandes lignes des plans de recherche et développement, marketing et ressources humaines correspondantes. Les membres du Comité ont tous été présents aux réunions. Le taux de participation effectif a été de 100%.

Compte tenu de l'extension de la crise financière et économique au monde entier début septembre, le Comité

Stratégique s'est réuni à trois reprises en octobre et novembre. Il a été tenu étroitement informé de l'impact de cette situation sur l'activité du Groupe, et de l'élaboration par le Comité Exécutif du plan d'actions 2009 sur lequel il a formulé ses recommandations.

Le Comité Stratégique s'est également réuni le 5 février 2009, préalablement au Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'exercice 2008, et a notamment examiné le plan d'actions 2009 définitif, et fait le point sur ses modalités effectives au 1^{er} janvier 2009, ainsi que sur les plans d'actions spécifiques de l'Amérique du Nord, les résultats des premiers projets de PLM et les grandes lignes du plan de recherche et de développement. Tous les membres du Comité étaient présents.

Pouvoir de décision limité des Comités

Les sujets dont l'examen est souhaité par le Président de chacun des Comités sont inscrits à leur ordre du jour. 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 pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Aucune décision relevant du Conseil d'Administration n'est prise en Comité d'Audit, en Comité des Rémunérations ou en Comité Stratégique. Toutes ces décisions, en particulier celles concernant la rémunération des dirigeants exerçant un mandat social et l'attribution des plans d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions aux managers et salariés, ainsi que toute opération de croissance externe, sont examinées et approuvées en séance plénière.

Par ailleurs, tous les avis financiers publiés par la société sont préalablement soumis à l'examen du Conseil et des Commissaires aux comptes, et publiés le soir même après la clôture d'Euronext.

Le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration délibère sur ce sujet en dehors de leur présence : tel n'a jamais été le cas pour Lectra,

compte tenu des pratiques d'extrême transparence des débats du Conseil sur tous les sujets en séance plénière ; André Harari et Daniel Harari s'abstiennent chacun de participer au vote de la décision les concernant.

1.4 Règlement intérieur du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil

Le code AFEP-MEDEF préconise l'établissement d'un règlement intérieur du Conseil d'Administration et des Comités du conseil.

Le Conseil d'Administration n'a pas jugé utile d'établir un règlement intérieur, considérant que ses travaux et son fonctionnement ne justifient pas, compte tenu de sa taille, l'établissement d'un tel règlement.

1.5 Calendrier et réunions du Conseil d'Administration

Le calendrier financier de la société indiquant les dates de publication des résultats trimestriels 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, publié sur le site Internet de la société et communiqué à Euronext.

En application de ce calendrier, les dates de six réunions du Conseil d'Administration sont arrêtées : 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 annuelle 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 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 Directeur Financier, nommé en 2006 secrétaire du Conseil d'Administration, est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à l'ensemble des réunions du Conseil. Le Conseil d'Administration a tenu sept réunions en 2008. Les membres du Conseil ont tous été présents ou représentés aux sept réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 96%.

1.6 Organisation des travaux du Conseil – Information des administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président du Conseil d'Administration, après consultation du Directeur Général, du Directeur Financier et, le cas échéant, des Présidents du Comité d'Audit ou du Comité des Rémunérations, pour inclure tous les sujets qu'ils souhaitent voir examiner par le prochain Conseil. Le dossier du Conseil d'Administration est systématiquement adressé avant la réunion aux administrateurs, aux représentants du Comité d'Entreprise et au Directeur Financier, ainsi qu'aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'assemblée annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Directeur Financier ou le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, selon le cas. En 2008, comme les années précédentes, l'ensemble des documents devant être mis à disposition des administrateurs l'a été conformément à la réglementation. Par ailleurs, le Président 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.

1.7 Évaluation du Conseil d'Administration

Le Code AFEP-MEDEF préconise que le Conseil consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement ; il préconise également qu'une évaluation formalisée soit établie tous les trois ans au moins et que les actionnaires soient informés chaque année de la réalisation de ces évaluations. Tel n'est pas le cas pour la société.

Le Conseil considère en effet, compte tenu du nombre réduit de ses membres, de l'exhaustivité des sujets traités, de l'étendue de l'information communiquée, ainsi que de l'habitude des administrateurs, depuis de nombreuses années, de travailler ensemble et de débattre

régulièrement sur son fonctionnement, que cette préconisation est remplie de manière informelle, et qu'il n'est pas justifié de procéder à une évaluation formalisée. Le Code AFEP-MEDEF recommande également que les administrateurs extérieurs à l'entreprise se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs internes ; eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants de la société n'ont pas jugé nécessaire de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Dans ces travaux et pour la rédaction du présent rapport, la société s'est appuyée sur les principes du cadre de référence publié par l'AMF en janvier 2007 et sur le guide de mise en œuvre de cette recommandation pour les valeurs petites et moyennes publié en janvier 2008. La démarche en la matière tient compte de problématiques spécifiquement applicables à la société et ses filiales du fait de leur taille et de leur activité respective. Ce chapitre couvre la société mère, Lectra SA, ainsi que ses filiales intégrées dans les comptes consolidés.

2.1 Le contrôle interne au sein du Groupe

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe Lectra comprend un ensemble de règles, de procédures et de chartes. Il s'appuie également sur les obligations de *reporting* et 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 doit permettre de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants :

2.1.1 Conformité aux lois et réglementations en vigueur

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre visent à permettre de 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 concernés (droit des sociétés, douanier, social, fiscal).

2.1.2 Bonne application des instructions fixées par la Direction Générale

De nombreuses procédures sont mises en place visant à définir le périmètre et les limites d'action et de décision des collaborateurs du Groupe, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elles permettent en particulier de s'assurer que les activités du Groupe sont menées conformément aux orientations et à l'éthique définies par la Direction Générale.

2.1.3 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 de la société, conformément aux objectifs financiers à court et à moyen terme qu'elle s'est fixée. Ils concourent également à assurer la sécurité des actifs corporels et incorporels (tels que sa propriété intellectuelle et industrielle, ses marques, la relation avec ses clients et son image) ou humains du Groupe, qui sont autant d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

2.1.4 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 permettre d'assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation de la société. Ces procédures visent en outre à permettre d'assurer la rapidité nécessaire à l'établissement des comptes trimestriels et annuels et leur publication trente jours au plus après la clôture du trimestre et quarante-cinq jours au plus après la clôture de l'exercice.

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre couvre l'ensemble des sociétés du Groupe, tout en étant adapté à la diversité des dimensions et des enjeux des différentes filiales et de la société mère. De même, l'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre qui est 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.

2.2 Les composantes du dispositif de contrôle interne

2.2.1 Organisation, processus décisionnels, systèmes d'information et procédures

a) Organisation et processus décisionnels

Comme indiqué au chapitre 1 ci-dessus, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société, et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société.

Le Comité d'Audit discute du dispositif de contrôle interne, au moins une fois par an, avec les Commissaires aux comptes du Groupe, 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 Comité Exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'Administration. Présidé par le Directeur Général, il comprend deux autres membres : le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, qui disposent d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Le Directeur Général assure directement la responsabilité des opérations commerciales et de services mondiales, dont les Directions des régions et filiales ont un lien hiérarchique direct avec lui.

Par ailleurs, le Groupe dispose de directions fonctionnelles dont les responsables ont un lien hiérarchique direct avec le Directeur Général :

- Direction financière : elle regroupe les fonctions trésorerie, comptabilité et consolidation, contrôle de gestion et audit, juridique, industrielle (achats, fabrication, logistique, contrôle qualité) ;
- Direction des ressources humaines et des systèmes d'Information ;
- Directions recherche et développement logiciels et équipements de CFAO ;
- Direction marketing et communication ;
- Directions de certains marchés sectoriels ;
- Direction des services.

Toutes les décisions importantes (stratégie commerciale, organisation, investissements, recrutements) relatives aux opérations d'une région ou d'une filiale du Groupe relèvent d'un « conseil d'administration » de la région ou de la filiale. Ces « conseils d'administration », présidés par le Directeur Général, se réunissent régulièrement (en général une fois par trimestre pour les régions et/ou pays principaux), en présence des Directeurs de la région et des filiales la composant, et de leurs équipes de management, qui présentent devant le « conseil » 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 filiale ou de région et des Directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Directeur Général ou par l'un des membres du Comité Exécutif, selon le domaine concerné. Ces pouvoirs et leurs limitations sont écrits et communiqués aux Directeurs ainsi concernés. Ils doivent par la suite rendre compte de l'utilisation, par eux, des pouvoirs qui leur ont été ainsi conférés dans l'atteinte de leurs objectifs, dans le cadre de rapports d'activité mensuels qui sont adressés au Président du Conseil d'Administration et aux membres 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, doivent valider et autoriser de nombreuses décisions qui concernent les opérations de chaque entité du Groupe. La clarté et la précision des organisations, responsabilités et processus décisionnels ainsi que de nombreux échanges écrits et verbaux permettent à l'ensemble des acteurs de comprendre leur rôle, d'exercer leurs responsabilités et d'appréhender précisément leur performance par rapport aux objectifs qui leur sont fixés ainsi qu'aux objectifs du Groupe dans son ensemble.

b) Systèmes d'information

Les systèmes d'information et de *reporting* dont dispose le Groupe permettent un suivi précis et régulier des performances contribuant à l'atteinte de ses objectifs. Les outils informatiques ont évolué et ont été adaptés à

l'augmentation des exigences de la Direction Générale de la société en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information, tout en assurant un renforcement des contrôles. Ainsi, la première phase du projet *Elios* de refonte de l'ensemble des systèmes d'information lancé en 2005, qui concerne tous les métiers du *front office* et du *back office* dans la société mère et dans l'ensemble des filiales du Groupe, a été mise en exploitation le 1^{er} janvier 2007. Le périmètre fonctionnel actuellement couvert concerne les achats, la *supply chain*, la comptabilité, la gestion des commandes et de la facturation, et les services après-vente de la société mère. Ce nouvel outil a permis la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement avec des procédures et règles de gestion renforcées, en particulier du fait d'une meilleure intégration des processus.

Ce démarrage a nécessité un vaste plan de formation aux nouvelles procédures et d'accompagnement au changement.

Depuis le début 2008, *Elios* est maintenant déployé dans certaines filiales du Groupe et le sera d'ici fin 2010 dans l'ensemble des filiales. L'intégration des informations financières intercompagnies, l'homogénéité et la meilleure communicabilité des outils informatiques utilisés, la plus grande adaptation du système aux processus métiers et aux modes opératoires, synonyme de performance, et le renforcement des contrôles qu'il autorise sont autant d'atouts complémentaires dans le dispositif de contrôle interne du Groupe. La société avait préalablement déployé mondialement, sur la période 2001-2004, un système de CRM – *Customer Relationship Management* – dédié aux équipes marketing et commerciales.

Enfin, la sécurité physique et la conservation des données sont assurées par des procédures spécifiques qui sont elles-mêmes périodiquement remises à jour pour tenir compte de l'évolution des risques.

c) Procédures

La société 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, font l'objet de différentes procédures parmi lesquelles on mentionnera plus particulièrement les *Sales rules and guidelines* qui permettent de définir clairement les règles, délégations, circuits et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, ainsi que sur la livraison et la facturation.

Gestion du risque client (credit management)

Les procédures en matière de gestion du risque client visent à permettre de limiter les risques de non-recouvrement et de réduire les délais d'encaissement des créances. Elles comprennent un suivi de toutes les créances du Groupe, au-delà d'un certain seuil, et prévoient à la fois un contrôle en amont, avant l'enregistrement de la commande, des conditions de règlement contractuelles et de la solvabilité du client, ainsi que la mise en œuvre systématique et cadencée de tous les moyens de recouvrement, de la simple relance à la procédure contentieuse, qui sont coordonnées par le service de *credit management* avec l'appui de la Direction juridique.

Les impayés et les défaillances clients sont toutefois historiquement peu fréquents.

Achats

Les achats et les investissements de la société mère 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 également, 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. La mise en place du nouveau progiciel pour la gestion de ce cycle en société mère depuis le 1^{er} janvier 2007 a permis de renforcer les contrôles sur ces procédures.

Personnel

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnels, prévisionnels ou réels, sont communiqués à la Direction des ressources humaines du Groupe. Aucun recrutement ou licenciement ne peut être

engagé sans son autorisation préalable. Dans le cas d'un licenciement, elle doit systématiquement pratiquer une évaluation des coûts réels et prévisionnels du licenciement et la transmettre à la Direction financière qui s'assurera que ce passif est pris en compte dans les comptes du Groupe. Les procédures visent également la révision des rémunérations, réalisée une fois par an et soumise à l'approbation du Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Enfin, pour toute personne dont la rémunération annuelle totale est supérieure à € 145 000 ou \$ 190 000, la révision annuelle du salaire ainsi que les modalités de fixation de sa partie variable sont soumises, par le Comité Exécutif, à l'approbation préalable du Comité des Rémunérations.

Trésorerie et risque de change

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires, la sécurisation des moyens de paiements, la délégation de signatures et le suivi du risque de change. Les procédures de rapprochement bancaire sont systématiques et exhaustives. Elles concernent le contrôle de l'ensemble des écritures passées par le service trésorerie ainsi que les rapprochements entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité. Afin d'éviter ou de limiter au maximum toute fraude, la société a mis en place des moyens de paiement sécurisés. Des conventions de sécurisation des chèques ont été signées avec chaque banque du Groupe. L'étape qui permettait de sécuriser l'intégralité des moyens de paiement (sous le protocole ETEBAC5), a été finalisée en 2006.

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 Générale du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques qui doivent en accuser réception.

La mise en place de financements à court ou moyen terme est strictement limitée. Elle est soumise à l'approbation préalable du Directeur Financier du Groupe, dans le cadre des délégations autorisées préalablement par le Conseil d'Administration.

Toutes les décisions relatives aux instruments de couverture de change sont prises conjointement par le

Directeur Général et le Directeur Financier, et mises en place par le trésorier du Groupe.

2.2.2 Identification et gestion des risques

Les facteurs de risque et la gestion des risques sont décrits de manière détaillée au chapitre 4 du rapport de gestion du Conseil d'Administration auquel ce rapport est annexé.

2.2.3 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, en fonction de leur influence sur les performances et la réalisation des objectifs du Groupe. 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 le 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 regroupe généralement la fonction juridique) joue également un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée par un lien fonctionnel à la Direction financière du Groupe, a pour principale mission d'assurer au sein de la filiale le respect des règles et procédures élaborées par 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 du Groupe 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, des litiges latents ou en cours.

La gestion du risque de change est centralisée auprès du trésorier du Groupe. L'exposition du Groupe est couverte par différents types d'instruments dérivés : les contrats à terme sont destinés à couvrir les positions bilantielles en devises ; les contrats d'achat d'options de vente (*puts*) de devises – lorsque leur coût n'est pas prohibitif par rapport à leur avantage – sont destinés à couvrir l'exposition nette estimée des fluctuations de change de la période future visée.

Enfin, la société dispose, au sein de la Direction juridique, d'une équipe dédiée à la propriété intellectuelle et industrielle. Elle joue un rôle essentiel dans la protection de la propriété intellectuelle et industrielle de la société en intervenant de façon préventive sur la protection des innovations et afin d'éviter tout risque de contrefaçon de produit ou de procédé développé par la société. En 2008, les procédures et les actions initiées par la société dans ce domaine ont été significativement renforcées.

2.2.4 Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

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 d'envisager les améliorations qui doivent lui être apportées. Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est amené à adapter son organisation, à 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 2.1 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 sont les suivants :

- actualisation de la cartographie 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 du *reporting* et des systèmes d'information ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques dans le cadre du déploiement du projet *Elios* aux filiales du Groupe.

2.3 Dispositif particulier permettant d'assurer la fiabilité de l'information comptable et financière

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, la société dispose de procédures particulières en matière d'élaboration et de contrôle de l'information comptable et financière. C'est plus particulièrement le cas des procédures de *reporting* et de budget, puis d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés, qui sont partie intégrante du dispositif de contrôle interne et visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée aux équipes de management, au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration et aux actionnaires de la société, ainsi qu'au marché financier et ce plus particulièrement pour les comptes consolidés et les comptes sociaux. La Direction financière identifie régulièrement les risques qui pèsent sur l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et, finalement, sur la qualité de ladite information. Elle s'assure, dans un processus de communication permanente avec les directions comptables et financières des filiales du

Groupe, que ces risques sont maîtrisés. Toute difficulté éventuelle dans la maîtrise d'un risque particulier donne lieu à une intervention et/ou une action spécifique de la part des équipes chargées du contrôle financier. Cette analyse et cette gestion centralisées s'ajoutent aux procédures décrites ci-dessous pour réduire les risques d'erreurs, volontaires ou involontaires, dans l'information comptable et financière publiée par la société.

2.3.1 Procédures de reporting et de budget

La société dispose d'un *reporting* complet qui couvre, de manière détaillée, toutes les composantes de l'activité de chaque service de la société mère 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 doit permettre d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels, et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

2.3.2 Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

a) 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. Cette approche vise à permettre de s'assurer que la transcription comptable des transactions est en adéquation avec la réalité économique de l'activité et des opérations du Groupe.

Afin d'assurer la pertinence des résultats transmis mensuellement, des contrôles réguliers sont réalisés sur les postes d'actif et de passif : inventaire physique des immobilisations et rapprochement avec la comptabilité, inventaire tournant des stocks (les références les plus importantes sont inventoriées quatre fois par an), revue mensuelle exhaustive des créances échues par le service *credit management* (cf. paragraphe 2.2.1 c) ci-dessus), analyse mensuelle des provisions pour risques et charges et des provisions pour dépréciation des différents postes d'actif.

b) Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (bilan, compte de résultat, tableaux de variation 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 comptables 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 liasse de consolidation utilisé par l'ensemble des sociétés. Cette liasse fait l'objet de très nombreux contrôles, dans le cadre d'une procédure précise. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions reçues préalablement dans le cadre du *reporting* mensuel. Les écarts sont analysés et justifiés et, plus généralement, la qualité de l'information transmise est contrôlée. Une fois le processus de consolidation achevé, tous les postes du compte de résultat, du bilan et du tableau des flux de trésorerie sont analysés et justifiés.

Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le Directeur Général, puis présentés au Comité d'Audit, avant d'être examinés et arrêtés par le Conseil d'Administration, et publiés par la société.

3. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTES NATURES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les recommandations du Code AFEP-MEDEF 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, les « 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 ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

Dans sa déclaration publiée le 28 novembre 2008, la société a précisé :

- qu'elle se conforme déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari, respectivement en leur qualité de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- en particulier, André Harari et Daniel Harari n'ont jamais cumulé leur mandat social avec un contrat de travail, et ne bénéficient d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, de « retraite chapeau » ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites.

3.1 Mandataires sociaux dirigeants

Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toutes natures accordés

Les seuls mandataires sociaux dirigeants sont actuellement André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général. Les principes et règles pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'un examen préalable et de recommandations par le Comité des Rémunérations. Celui-ci 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 en séance plénière du Conseil d'Administration et soumis à ses seules décisions. Par principe, il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes. La totalité de la rémunération des mandataires sociaux est versée par Lectra SA. Ils ne reçoivent pas de rémunération ou d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société). Aucune option de souscription d'actions ne leur a été consentie depuis 2000. Les seuls avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie, dont le montant correspondant est précisé dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration auquel ce rapport est annexé. Enfin, les 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 leur fonction, au moment de leur départ en retraite (ils ne sont liés à la société par aucun contrat de travail) ou plus généralement postérieurement à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant total de la rémunération « à objectifs annuels atteints ». Celui-ci est resté le même pour les exercices 2005, 2006, 2007 et 2008. Il a été reconduit pour l'exercice 2009. Il en est de même pour la partie fixe de cette rémunération (depuis 2003), et pour le montant de

la rémunération variable à objectifs annuels atteints (depuis 2005).

À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60% de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. La rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels, hors éléments non récurrents : le résultat consolidé avant impôts (comptant pour 67%) et le cash-flow libre consolidé (comptant pour 33%). Elle 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.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. 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. Ces objectifs s'appliquent également aux deux membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux (Jérôme Viala, Directeur Financier, et Véronique Zoccoletto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'information), ainsi qu'à une vingtaine de managers de la société mère, Lectra SA, seule varie la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

Les jetons de présence alloués annuellement par l'Assemblée Générale sont répartis à part égale entre les administrateurs. Les dirigeants mandataires sociaux perçoivent donc, en plus de leur rémunération fixe et variable visée ci-dessus, leurs jetons de présence.

3.2 Autres mandataires sociaux

Les mandataires sociaux non dirigeants – les deux administrateurs indépendants – ne perçoivent aucune autre forme de rémunération que les jetons de présence.

4. INTERDICTION D'INTERVENTION À L'ACHAT OU À LA VENTE D' ACTIONS APPLICABLE À CERTAINS MANAGERS DU GROUPE

Le Conseil d'Administration du 23 mai 2006 a décidé, en application des bonnes pratiques de Gouvernement d'Entreprise, d'interdire aux membres de l'équipe dirigeante et de la direction du groupe Lectra d'intervenir à l'achat comme à la vente d'actions de la société 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 Lectra. Cette interdiction n'empêche pas une personne figurant sur la liste arrêtée par le Conseil d'Administration d'exercer ses options de souscription d'actions pendant cette période, mais l'oblige à conserver jusqu'à son expiration les actions en résultant.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé que, outre chacun de ses membres, seuls les deux membres du Comité Exécutif qui n'exercent pas de mandat d'administrateur ont « le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie » et ont d'autre part « un accès régulier à des informations privilégiées » et ont donc l'obligation de communiquer à l'AMF, dans le délai fixé, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la société.

Daniel Dufag, Directeur Juridique de la société, a par ailleurs été désigné « *compliance officer* » pour toutes les questions liées aux dispositions du Règlement Général de l'AMF, relatives à l'établissement de listes d'initiés. Il a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'ANSA et arrêter le guide des procédures propres à Lectra, établir les listes d'initiés permanents et occasionnels, notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un mémorandum précisant les procédures propres de Lectra. La liste établie à l'occasion du Conseil d'Administration du 27 juillet 2007, mise à jour en indiquant les personnes qui figuraient sur cette liste et ont quitté l'entreprise, ainsi que des personnes que la Direction Générale propose d'ajouter du fait de leurs nouvelles fonctions ou de leur arrivée dans le Groupe à un niveau de responsabilité et d'informations le justifiant, est examinée par le Conseil et approuvée une fois par an.

5. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus, auxquels il n'a été apporté aucune limitation. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

6. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Le droit d'assister à ces assemblées, 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 troisième jour ouvré précédant 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 de titres au porteur au troisième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée à zéro heure, heure de Paris, délivrée par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, société de Bourse).

Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'Assemblée. Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée, à zéro heure, heure de Paris, l'intermédiaire financier teneur du compte de 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 la cession intervient après le troisième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée, à zéro heure, heure de Paris, elle ne sera pas notifiée par l'intermédiaire financier teneur du compte de 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 pourront voter par correspondance ou par procuration en demandant un formulaire à la Société Générale six jours au moins avant 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. Les questions écrites à l'Assemblée peuvent être adressées à la société sous forme électronique.

Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration expédiés par la poste devront être reçus par la Société Générale la veille de l'Assemblée.

Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par l'article L. 225-102 alinéa 2 et R. 225-71 alinéa 2 du Code de commerce devront 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 l'Assemblée.

Les précisions pratiques correspondantes sont communiquées dans la convocation des actionnaires.

7. PUBLICATION DES INFORMATIONS SUR LES ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce, les informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposées au chapitre 8 du rapport de gestion du Conseil d'Administration auquel ce rapport est joint, sous la rubrique intitulée : « *Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques d'acquisition.* »

bilan

consolidé

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2008	2007
Écarts d'acquisition	note 1	36 077	36 465
Autres immobilisations incorporelles	note 2	5 887	5 727
Immobilisations corporelles	note 3	14 420	15 236
Actifs financiers non courants	note 4	1 656	1 802
Impôts différés	note 5.3	12 097	9 327
Total actif non courant		70 137	68 557
Stocks	note 6	28 614	30 156
Clients et comptes rattachés	note 7	39 997	49 806
Créances d'impôt courant sur les sociétés	note 8.1	15 207	8 940
Autres actifs courants	note 8.2	8 698	10 193
Trésorerie et équivalents de trésorerie		10 175	10 897
Total actif courant		102 691	109 992
Total actif		172 828	178 549

PASSIF

		2008	2007
Capital social	note 9	27 641	42 715
Primes d'émission et de fusion		1 033	976
Actions détenues en propre	note 9.1	(1 498)	(581)
Résultats accumulés non distribués	note 10	6 233	(13 903)
Écarts de conversion	note 11	(8 529)	(8 719)
Résultat		3 238	5 811
Capitaux propres		28 118	26 299
Engagements de retraite	note 12	3 746	3 518
Emprunts et dettes financières à long terme	note 13.2	49 433	48 849
Total passif non courant		53 179	52 367
Fournisseurs et autres passifs		39 490	51 964
Produits constatés d'avance	note 14	32 310	32 522
Dettes d'impôt exigible		654	454
Emprunts et dettes financières à court terme	note 13.2	17 096	12 817
Provisions	note 15	1 981	2 126
Total passif courant		91 531	99 883
Total passif et capitaux propres		172 828	178 549

Les notes figurant aux pages 86 à 132 font partie intégrante des états financiers consolidés.

compte de résultat

consolidé

Du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en milliers d'euros)

		2008	2007
Chiffre d'affaires	notes 17 et 18	198 133	216 565
Coût des ventes	note 19	(65 757)	(71 568)
Marge brute	note 19	132 376	144 997
Frais de recherche et de développement	note 20	(10 607)	(14 225)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 21	(114 808)	(119 564)
Produits et charges à caractère non récurrent	note 22	0	(997)
Résultat opérationnel		6 961	10 211
Produits financiers	note 25	424	377
Charges financières	note 25	(4 128)	(2 582)
Résultat de change	note 26	(602)	(686)
Résultat avant impôts		2 655	7 320
Impôt sur le résultat	note 5.1	583	(1 509)
Résultat		3 238	5 811

(en euros)

		2008	2007
Résultat par action	note 27		
Résultat :			
– de base		0,11	0,19
– dilué		0,11	0,18
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
– résultat de base		28 236 981	31 047 895
– résultat dilué		28 236 981	31 471 409

Les notes figurant aux pages 86 à 132 font partie intégrante des états financiers consolidés.

tableau des flux de trésorerie

consolidé

Du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en milliers d'euros)

2008

2007

I. FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS A L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat consolidé		3 238	5 811
Amortissements et provisions d'exploitation		8 851	5 857
Éléments non monétaires du résultat	note 30	26	894
Frais de mise en œuvre de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) comptabilisés en capitaux propres		0	(380)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs		(5)	(11)
Variation de l'impôt différé	note 5.3	(1 956)	(599)
Capacité d'autofinancement d'exploitation		10 154	11 572
Variation des stocks et en-cours		(1 542)	(5 402)
Variation des créances clients et comptes rattachés		8 427	(461)
Variation des autres actifs et passifs courants		(18 263)	(8 705)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 31	(11 378)	(14 568)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle		(1 224)	(2 996)

II. FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 2	(1 476)	(1 158)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 3	(2 202)	(4 010)
Cession d'actifs immobilisés corporels et incorporels		27	0
Acquisitions d'immobilisations financières	note 4	(1 240)	(225)
Cession d'immobilisations financières		1 297	71
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(3 594)	(5 322)

III. FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Augmentations de capital en numéraire	note 9.1	86	2 903
Versement de dividendes		0	(5 198)
Achats par la société de ses actions propres	note 9.2	(1 187)	(5 438)
Rachat d'actions dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA)	note 9.1	0	(47 687)
Ventes par la société de ses propres actions	note 9.2	163	4 461
Accroissement des dettes long terme et court terme	note 33	800	48 400
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 34	(146)	(558)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(284)	(3 117)
Variation de la trésorerie		(5 102)	(11 435)
Trésorerie à l'ouverture		(1 715)	9 997
Variation de la trésorerie		(5 102)	(11 435)
Incidence des variations de cours des devises		92	(277)
Trésorerie à la clôture	note 35	(6 725)	(1 715)
Cash-flow libre hors éléments non récurrents		(3 234)	(1 930)
Éléments non récurrents du cash-flow libre		(1 584)	(6 388)
Cash-flow libre	note 32	(4 818)	(8 318)
Impôts payés, nets		256	2 026
Intérêts payés		3 549	2 005

Les notes figurant aux pages 86 à 132 font partie intégrante des états financiers consolidés.

variation des capitaux propres

consolidés

	Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Résultats accumulés non distribués	Écarts de conversion	Résultat	Capitaux propres
	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social						
Au 1^{er} janvier 2007	35 772 448	1,50	53 659	3 944	(4 099)	14 700	(8 141)	12 136	72 199
Frais de mise en œuvre de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA)						(380)			(380)
Variation de la juste valeur des <i>swaps</i> de taux d'intérêt (partie efficace)						(325)			(325)
Écarts de conversion	note 11						(578)		(578)
Total des profits et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				0	0	(705)	(578)	0	(1 283)
Résultat								5 811	5 811
Total des profits et pertes comptabilisés au titre de la période				0	0	(705)	(578)	5 811	4 528
Juste valeur des options de souscription d'actions						642			642
Exercice d'options de souscription d'actions	note 9.1	645 855	968	1 935					2 903
Annulation par la société de ses propres actions		(876 612)	(1 315)	(3 525)	4 840				0
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 9.2				(1 322)				(1 322)
Profits (pertes) réalisés sur ses propres actions						231			231
Rachat et annulation d'actions dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA)		(7 064 792)	(10 597)	(1 378)		(35 712)			(47 687)
Versement de dividendes	note 10					(5 198)			(5 198)
Affectation du résultat de l'exercice antérieur						12 136		(12 136)	0
Autres variations						3			3
Au 31 décembre 2007	28 476 899	1,50	42 715	976	(581)	(13 903)	(8 719)	5 811	26 299
Variation de la juste valeur des <i>swaps</i> de taux d'intérêt (partie efficace)						(1 157)			(1 157)
Écarts de conversion	note 11						190		190
Total des profits et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				0	0	(1 157)	190	0	(967)
Résultat								3 238	3 238
Total des profits et pertes comptabilisés au titre de la période				0	0	(1 157)	190	3 238	2 271
Juste valeur des options de souscription d'actions						452			452
Exercice d'options de souscription d'actions	note 9.1	18 615	28	57					85
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 9.2				(917)				(917)
Profits (pertes) réalisés sur ses propres actions						(73)			(73)
Réduction du capital social		(0,53)	(15 103)			15 103			0
Affectation du résultat de l'exercice antérieur						5 811		(5 811)	0
Au 31 décembre 2008	28 495 514	0,97	27 640	1 033	(1 498)	6 233	(8 529)	3 238	28 118

Les notes figurant aux pages 86 à 132 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 12 février 2009 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2009.

ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée sur Euronext Paris (compartiment C) depuis 1987, est leader mondial des logiciels, des équipements de CFAO et des services associés dédiés aux entreprises fortement utilisatrices de tissus, cuir et textiles techniques. Lectra s'adresse à un ensemble de grands marchés mondiaux : la mode (habillement, accessoires, chaussure), l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement, ainsi qu'une grande variété d'autres industries (l'aéronautique, l'industrie nautique, les éoliennes, les équipements de protection des personnes...).

Son offre technologique, spécifique à chaque marché, permet ainsi à ses clients de créer, développer et fabriquer leurs produits (vêtements, sièges, airbags...). Pour les métiers de la mode, ses logiciels s'étendent à la gestion des collections et couvrent l'ensemble du cycle de vie des produits (*Product Lifecycle Management*, ou PLM).

Lectra établit avec ses clients des relations à long terme, et leur propose des solutions complètes et innovantes.

Les clients du Groupe sont aussi bien de grands groupes nationaux ou internationaux que des entreprises de taille moyenne. Lectra contribue à la résolution de leurs enjeux stratégiques : réduire les coûts et améliorer la productivité, diminuer le *time-to-market*, faire face à la mondialisation, développer et sécuriser les échanges d'informations électroniques, développer la qualité, répondre à la demande de *mass customisation*, assurer la maîtrise et le développement de l'image et des marques. Le Groupe commercialise des solutions complètes associant la vente de logiciels et d'équipements à des prestations de services : maintenance technique, support, formation, conseil, vente de consommables et de pièces détachées. Les équipements et logiciels – à l'exception des PC et périphériques et de certains produits pour lesquels des partenariats stratégiques ont été conclus – sont conçus et développés par la société. Les équipements sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau international de sous-traitants et testés sur le site industriel principal de Bordeaux-Cestas (France) où est réalisé l'essentiel des activités de recherche et de développement.

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de plus de 1 520 collaborateurs dans le monde regroupant des équipes de recherche, techniques et commerciales expertes, connaissant parfaitement les domaines d'activité de leurs clients.

La société dispose, depuis le milieu des années 1980, d'une implantation mondiale d'envergure. Basée en France, Lectra accompagne 23 000 clients dans plus de 100 pays à travers son réseau de 31 filiales commerciales et de services, complété par des agents et distributeurs dans certaines régions. Grâce à ce réseau unique au regard de ses concurrents, Lectra a, en 2008, réalisé en direct 92% de son chiffre d'affaires. Ses cinq *Call Centers* internationaux de Bordeaux-Cestas (France), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis) et Shanghai (Chine) couvrent l'Europe, les États-Unis et l'Asie.

L'ensemble de ses technologies est présenté dans son *International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas (France), et ses quatre *International Advanced Technology Centers* d'Atlanta (États-Unis), Istanbul (Turquie), Shanghai (Chine) et Mexico (Mexique). Lectra offre ainsi à tous ses clients une forte proximité géographique avec près de 920 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 220 ingénieurs sont dédiés à la R&D et 170 personnes aux achats industriels, à l'assemblage et aux tests des équipements de CFAO et à la logistique.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de la société repose sur la double composante du chiffre d'affaires :

- les revenus des nouveaux systèmes (ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés), moteur de la croissance de la société ;
- les revenus récurrents, composés d'une part des revenus des contrats récurrents (contrats d'évolution des logiciels, de maintenance des équipements de CFAO et de support en ligne), d'autre part des autres revenus statistiquement récurrents sur la base installée (ventes de pièces détachées et consommables et d'interventions ponctuelles de maintenance et de support), facteur essentiel de stabilité de l'entreprise et amortisseur en

période de conjoncture économique difficile ;
et sur la génération d'un cash-flow libre supérieur au résultat net, dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche annuel applicable en France.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler.

VERSEMENT DE DIVIDENDES

La société ne versera aucun dividende en 2009 au titre de 2008, le résultat net de l'exercice ne le justifiant pas. Compte tenu des conséquences mécaniques de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) réalisée en 2007 sur le montant des réserves distribuables de la société mère, Lectra SA, la société n'a versé aucun dividende en 2008.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Base de préparation des comptes

Les comptes consolidés sont conformes au référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2008 ; ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission Européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission

Depuis le 1^{er} janvier 2008, le Groupe applique les interprétations IFRIC suivantes :

- IFRIC 11 : actions propres et transactions intragroupe ;
- IFRIC 14 : limite des avantages économiques liés au surfinancement du régime des obligations de financement minimum.

Le Groupe estime que l'application de ces normes n'a pas eu d'incidence significative sur ses comptes. À l'exclusion de ces nouvelles applications, il n'y a pas eu de modifications des règles et méthodes comptables.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation au 1^{er} janvier 2008 la norme IFRS 8 (Information sectorielle). Le Groupe est en cours de réflexion concernant la définition des secteurs d'activités qui seront présentés dans les rapports financiers à compter du 1^{er} janvier 2009.

Méthodes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent en intégration globale les comptes de Lectra SA et des filiales qu'elle contrôle. Le contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à obtenir des avantages des activités de 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 contrôle cesse d'être exercé.

La société mère détient plus de 99 % des droits de vote des filiales qui sont consolidées par intégration globale. Celles-ci sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau des sociétés consolidées ci-dessous. Certaines filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. Elles sont indiquées NC (non consolidées) dans le tableau. La consolidation est effectuée sur la base des documents et comptes sociaux arrêtés 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 arrêtent leurs comptes annuels au 31 décembre.

Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2008, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 26 sociétés consolidées par intégration globale.

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
			2008	2007	2008	2007
Société consolidante						
Lectra SA	Cestas	France			IG	IG
Filiales commerciales						
Lectra Systems Pty Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Ismaning	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Humantec Industriesysteme GmbH	Huisheim	Allemagne	100,0	100,0	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
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
Pan Union International Ltd	Hong Kong	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Prima Design Systems Ltd	Hong Kong	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Danmark A/S	Ikast	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sistemas Española SA	Madrid	Espagne	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 Hellas EPE	Athènes	Grèce	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	100,0	100,0	IG	NC
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Matosinhos	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Lectra UK Ltd	Shipleigh	Royaume-Uni	99,9	99,9	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 Systèmes Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Systemes CAD – CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	99,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Lectra Israel Ltd	Natanya	Israël	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Maroc Sarl	Casablanca	Maroc	99,4	99,4	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

La filiale indienne Lectra Technologies India Private Ltd, créée en septembre 2007 mais sans activité avant 2008, est consolidée depuis le 1^{er} janvier 2008. En 2008, le volume d'activité, le niveau de résultat ainsi que les éléments bilantiels de cette filiale sont non significatifs, l'essentiel des ventes sur ce pays demeurant facturé par la société mère Lectra SA. Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre en 2008.

Il n'y avait pas eu de variation de périmètre en 2007. Compte tenu du pourcentage d'intérêt de la société mère sur l'ensemble de ses filiales consolidées, le montant des intérêts minoritaires, négligeable, n'est pas présenté dans les états financiers.

ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

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 compte de résultat ;
- les instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change, enregistrés à la juste valeur par le compte de résultat (cf. paragraphe « Politique de couverture du risque de change »), et contre les risques de taux d'intérêt, enregistrés à la juste valeur dans les capitaux propres (cf. paragraphe « Politique de couverture du risque de taux »).

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.

ÉCARTS D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition est déterminé comme étant la différence entre le coût d'acquisition (y compris la meilleure estimation du complément de prix éventuel prévu dans la convention d'acquisition) et la juste valeur de

la quote-part de l'acquéreur dans les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis.

Les écarts d'acquisition enregistrés en devises étrangères sont convertis au cours de clôture de l'exercice.

Les écarts d'acquisition positifs font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture de chaque exercice afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur.

Chaque écart d'acquisition positif est affecté à une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) en fonction des spécificités de l'acquisition concernée : région géographique ou ligne de produit.

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.

Le nouveau système d'information, mis en service le 1^{er} janvier 2007, est amorti linéairement sur huit ans. L'activation des frais relatifs à ce projet a été possible car la faisabilité technique de celui-ci a toujours été démontrée ; il est probable que cette immobilisation génère des avantages futurs pour le Groupe.

Les autres 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 du logiciel 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.

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. En outre, le Groupe estime qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs, et leur durée d'utilité est revue et, le cas échéant, ajustée à chaque clôture. 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 les autres

charges d'exploitation de 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.

DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS – TESTS DE PERTE DE VALEUR

Lorsque des événements ou 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'une revue détaillée. Concernant les écarts d'acquisition, des tests de perte de valeur sont réalisés de façon systématique au moins une fois par an.

Dans le cas des écarts d'acquisition, la méthode retenue consiste à comparer leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable. Celle-ci correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie, ou de 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.

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 Unité Génératrice de Trésorerie) 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. S'agissant du nouveau système d'information, le test de perte de valeur consiste à s'assurer de la pertinence dans le temps des hypothèses de durée de vie et de fonctionnalités retenues. 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 », « Frais de recherche et de développement », ou « Frais commerciaux, généraux et administratifs », au compte de résultat.

ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les sociétés qui ne sont pas retenues dans le périmètre de consolidation. Les titres de participation sont classés dans la catégorie des actifs disponibles à la vente.

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 au bilan. 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, 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.

Des impôts différés sont constatés au titre des différences temporelles liées à des participations dans des filiales et des entreprises associées, sauf lorsque le calendrier de renversement de ces différences temporelles est contrôlé par le Groupe et qu'il est probable que ce reversement n'interviendra pas dans un avenir proche.

STOCKS

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (calculé selon la méthode du coût moyen pondéré, 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.

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 pièces détachées et consommables 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 au bilan à leur juste valeur qui correspond généralement à la valeur nominale. Des dépréciations 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. Compte tenu des délais d'encaissement très courts, il n'y a pas lieu d'actualiser les clients et comptes rattachés.

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 et des équivalents de trésorerie disponibles, diminuée des concours bancaires courants, le cas échéant. Les équivalents de trésorerie sont constitués de Sicav monétaires évaluées à leur valeur de marché à la clôture de l'exercice, convertibles, à tout moment, en un montant connu de trésorerie.

L'endettement financier net (tel qu'apparaissant dans la note 13.3) est défini comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminué des emprunts et dettes financières (tels qu'apparaissant dans la note 13.2), lorsque cette différence est négative. Si cette différence est positive, ce résultat correspond à la trésorerie nette. Les équivalents de trésorerie sont enregistrés à la juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat.

GESTION DU CAPITAL

Le Groupe gère son capital de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible des capitaux employés et à respecter le ratio de gearing (endettement financier net sur capitaux propres) attaché à son emprunt bancaire de € 48 000 milliers (cf. note 13.4).

La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée parallèlement à travers un contrat de liquidité confié à SG Securities (groupe Société Générale) (cf. note 9.2). 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.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la société aux salariés et dirigeants du Groupe. Tous les plans sont émis à un prix d'exercice supérieur à la moyenne des cours de Bourse des 20 séances précédant leur attribution.

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. L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais de personnel et en capitaux propres et 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 *pro rata temporis* sur la période au cours de laquelle les bénéficiaires acquièrent les droits d'exercice.

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

Les emprunts et dettes financières non courants comprennent la fraction à plus d'un an :

- des emprunts bancaires portant intérêt ;
- des avances remboursables ne portant pas intérêt correspondant à des aides au financement de programmes de recherche et de développement.

Les emprunts et dettes financières courants comprennent :

- la fraction à moins d'un an des emprunts et dettes financières ;
- les lignes de crédit de trésorerie.

Lors de la comptabilisation initiale, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur.

À la clôture, les emprunts et dettes financières sont évalués au coût amorti, basé sur la méthode du taux d'intérêt effectif, défini comme le taux permettant d'égaliser la trésorerie reçue avec l'ensemble des flux de trésorerie engendrés par le service de l'emprunt. Les intérêts financiers relatifs à l'emprunt bancaire et à l'utilisation des lignes de crédit de trésorerie sont comptabilisés en charges financières par le compte de résultat.

ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Le Groupe est soumis, 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 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 à la pension légale des salariés pour laquelle la société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social et qui est comptabilisée en résultat selon la même logique que les salaires et traitements.

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 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 turnover du personnel qui repose sur les données historiques constatées.

Le Groupe a opté pour l'enregistrement intégral au compte de résultat des écarts actuariels. Lorsque les conditions d'un régime sont modifiées, la quote-part relative à l'accroissement des avantages afférents à des services passés du personnel est renseignée comme une charge et comptabilisée sur une base linéaire en fonction de la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis. Dans la mesure où les droits sont immédiatement acquis, la charge est prise directement en résultat.

La charge globale, tous éléments confondus, est comptabilisée dans les charges de personnel du compte de résultat.

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 qu'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 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 de CFAO : 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.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur.

Pour les matériels ou pour les logiciels, lorsque la société vend également l'équipement informatique sur lequel le logiciel est installé, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles.

Pour les logiciels, lorsque la société ne vend pas l'équipement informatique sur lequel le logiciel est installé, 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 est pris en compte mensuellement tout au long de la période des contrats. Le revenu 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.

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.

FRAIS DE RECHERCHE ET DE 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, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de recherche et de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Il convient de préciser que le crédit d'impôt recherche applicable en France est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement.

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 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 au compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées.

Le Groupe perçoit des avances remboursables. Ces avances ne portant pas intérêt, elles sont enregistrées à leur coût amorti. Les avantages liés à l'absence de rémunération de ces avances sont initialement comptabilisés comme des subventions d'exploitation en produits constatés d'avance puis enregistrés au compte de résultat en déduction des dépenses de recherche et de développement.

RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat net par action sur capital de base est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, à l'exclusion des actions détenues en propre par la société.

Le résultat net par action sur capital dilué est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital de base augmenté des options qui auraient pu être exercées compte tenu de la moyenne des cours de Bourse de l'action au cours de la période. 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 potentiel.

INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe n'opère que sur un seul secteur d'activité, celui des industries utilisatrices de matériaux souples. Comme il s'adresse à des clients agissant sur des marchés différents – mode (habillement, accessoires, chaussure), automobile, aéronautique, nautique, ameublement – et dans de multiples pays à travers le monde, le Groupe a été amené à différencier l'offre globale qu'il propose, afin de répondre plus spécifiquement aux besoins de ses différents clients. Pour autant, les ressources et les moyens mis en œuvre (y compris les actifs) pour assurer la conception, la fabrication et la commercialisation de ses produits et de ses services sont généralement globaux et communs, et ne peuvent faire l'objet d'une telle différenciation.

Aussi, le Groupe considère qu'il n'est ni possible ni pertinent d'évaluer ses performances et la répartition de ses actifs pour une ligne de produits, un marché sectoriel ou une région géographique.

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 du Groupe. Si ces estimations ont été réalisées dans un contexte particulièrement incertain, les caractéristiques du modèle économique du Groupe permettent d'en assurer la pertinence. 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 en regard des états financiers consolidés, concernent les modalités de dépréciation des écarts d'acquisition (note 1) et les impôts différés (note 5.3). Aucune modification significative n'est intervenue depuis le 31 décembre 2007 dans les estimations que la Direction du Groupe a retenues.

MÉTHODES DE CONVERSION

Conversion des comptes des filiales

Les filiales ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels des sociétés étrangères 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 au bilan, 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 étrangères 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 capitaux propres et n'affectent donc pas le résultat, sauf dans le cas d'une cession éventuelle 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 du bilan 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 par 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 capitaux propres 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

[Contre-valeur de un euro]	2008	2007
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,47	1,37
Cours de clôture	1,39	1,47
Yen japonais (100)		
Cours moyen de l'exercice	1,52	1,61
Cours de clôture	1,26	1,65
Livre anglaise		
Cours moyen de l'exercice	0,80	0,68
Cours de clôture	0,95	0,73
Dollar canadien		
Cours moyen de l'exercice	1,56	1,47
Cours de clôture	1,70	1,44
Dollar de Hong Kong		
Cours moyen de l'exercice	11,45	10,69
Cours de clôture	10,78	11,48
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	10,22	10,42
Cours de clôture	9,50	10,75

POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est également abordée dans le rapport du Conseil d'Administration, au chapitre 4 « Facteurs de risques – gestion de risques » ainsi qu'au chapitre 14 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir ».

RISQUE DE CHANGE – INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les fluctuations de change ont un impact sur le compte de résultat du Groupe à deux niveaux.

Impact concurrentiel

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux et son principal concurrent est une société américaine. Le niveau des prix pratiqués est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain.

Impact de conversion

Sur le résultat opérationnel, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et la marge nette 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.

Sur les positions de bilan, 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. La quasi-totalité de la facturation réalisée avec les clients situés en dehors de la zone euro par la société et ses filiales est effectuée en devises et représente 40 % du chiffre d'affaires (cf. note 17). L'exposition du Groupe est suivie en temps réel.

Le Groupe a pour objectif de se prémunir dans la mesure du possible et 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.

À cet effet, il utilise les instruments financiers suivants :

- contrats de change à terme sur les créances et dettes ;
- contrats de change à terme et options de change pour les flux de ventes et d'achats futurs, en raison de la forte probabilité de réalisation de ces flux.

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.

Concernant la couverture de ses positions bilantielles, le Groupe utilise des instruments financiers lui permettant de couvrir des positions nettes de créances et de dettes en devises. Aussi, tous les changements de valeur de ces instruments viennent-ils compenser les gains et pertes de change comptabilisés lors de la réévaluation des créances et dettes. Ces opérations de couverture ne sont toutefois pas traitées comme telles au sens d'IAS 39.

Les instruments financiers dérivés couvrant les flux futurs sont comptabilisés à l'origine à leur juste valeur. Ils sont évalués par la suite à leur juste valeur à la clôture, égale à leur valeur de marché. Les profits ou pertes qui découlent de cette revalorisation sont enregistrés dans les capitaux

propres ou par le compte de résultat, selon que la couverture (ou la partie de couverture concernée) a été jugée efficace ou non efficace, au sens de la norme IAS 39. Dans le cas où la revalorisation a été initialement constatée dans les capitaux propres, les profits ou les pertes cumulés sont ensuite inclus dans le résultat de la période dans laquelle la transaction initialement prévue se produit.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

L'objectif du Groupe est de maîtriser son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat.

En 2007, la mise en place du prêt bancaire à moyen terme pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions réalisée au cours de l'exercice s'est accompagnée de deux contrats de *swaps* de taux visant à convertir le taux variable du prêt en taux fixe. Ces contrats sont éligibles à la comptabilité de couverture. Aussi, la variation de juste valeur de ces dérivés est-elle comptabilisée directement en capitaux propres.

Au cours des années antérieures, le Groupe n'a eu recours à aucun instrument de couverture du risque de taux d'intérêt, sa dette financière étant exclusivement composée d'avances remboursables sans intérêt.

Par ailleurs, les placements de la trésorerie disponible sont effectués dans des Sicav monétaires.

RISQUE DE CONTREPARTIE

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Il gère son exposition en sélectionnant les tiers et en s'assurant de l'existence de garanties avant l'acceptation de leur commande.

L'exposition du Groupe est limitée et ce dernier considère qu'il n'existe aucune concentration importante de risque avec une contrepartie.

Il ne prévoit aucune défaillance de tiers pouvant avoir un impact important sur les états financiers du Groupe.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le principal indicateur suivi par la Direction du Groupe et permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant cumulé des crédits confirmés accordés au Groupe non utilisés et de la trésorerie disponible (cf. note 13.3).

notes sur le bilan

consolidé

NOTE 1 ÉCARTS D'ACQUISITION

Aucune acquisition n'a été réalisée au cours des exercices 2008 et 2007.

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition figurant au bilan au 31 décembre 2008 n'ont pas révélé de perte de valeur.

Les projections utilisées sont basées sur le plan 2009-2011 de chaque unité concernée, et sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance apprécié en fonction des prévisions d'évolution de chaque marché concerné. Le taux de croissance retenu au-delà du plan 2009-2011 est de 2%.

Les flux futurs, après impôts, ont été actualisés au coût moyen pondéré du capital. Les taux d'actualisation retenus diffèrent selon les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) pour tenir compte d'une exposition à certains secteurs d'activité plus risqués (plus particulièrement le secteur automobile). Ils sont compris entre 8,48% et 9,33% et se décomposent comme suit :

- le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'une moyenne du taux des OAT à dix ans majoré d'une prime de risque de marché de 5% pondérée par le bêta du secteur ;
- la prime de risque spécifique ajoutée pour certaines UGT s'élève à 1% ;
- le coût de la dette a été déterminé à partir des conditions de marchés moyennes du quatrième trimestre 2008 (Euribor 3 mois) et de la marge appliquée par les banques.

L'application de taux d'actualisation avant impôts à des flux de trésorerie avant impôts conduit à une valorisation identique des UGT.

Les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation (de 8,48% et de 9,33% à respectivement 9,48% et 10,33%) n'entraînerait pas de dépréciation des écarts d'acquisition ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2% à 1%) ne conduirait pas à une dépréciation complémentaire des écarts d'acquisition.

Au cours de 2008, comme en 2007, le Groupe n'a comptabilisé aucun écart d'acquisition complémentaire et les seules variations significatives correspondent à des écarts de conversion.

Toutes les acquisitions ont été intégralement payées, et il n'existe aucun complément de prix relatif à ces opérations.

	2008	2007
Valeur comptable au 1 ^{er} janvier	36 465	36 919
Ajustement des écarts d'acquisition	(89)	0
Écarts de conversion	(300)	(454)
Valeur comptable au 31 décembre	36 077	36 465

Au 31 décembre 2008, les écarts d'acquisition se répartissent comme suit sur les sociétés concernées :

	Date d'acquisition	Valeur comptable
CDI UK Ltd.	1998	384
CDI US Inc.	1998	4 357
Prima Design Systems Ltd.	1999	2 142
Cadtex	2000	2
Prima UK Ltd.	2000	17
Investronica Sistemas SA	2004	19 527
Lacent Technologies Inc.	2004	2 611
Sétif	2005	1 256
Humantec Systems Inc.	2005	784
Humantec Industriesysteme GmbH	2005	4 997
Total		36 077

Pour tous les écarts d'acquisition, les Unités Génératrices de Trésorerie retenues sont associées à des lignes de produits, à l'exception de l'écart d'acquisition d'Investronica Sistemas SA pour lequel elles sont associées à une région géographique.

ENGAGEMENTS REÇUS

La société a reçu, dans le cadre des contrats d'acquisition d'Investronica, de Lacent et de Humantec, des garanties d'actif et de passif de la part des actionnaires vendeurs portant sur certains postes du bilan et sur tous litiges potentiels dont le fait générateur serait antérieur à l'acquisition. À l'exception des passifs résultant de faits intentionnels non prescrits à ce jour, la garantie obtenue dans le cadre de l'acquisition de Lacent a expiré. La garantie obtenue dans le cadre de l'acquisition d'Investronica a également expiré, sauf pour les passifs de nature fiscale, douanière ou de sécurité sociale faisant l'objet d'une prescription supérieure à la prescription contractuelle de trois ans stipulée dans le contrat d'acquisition, et non encore prescrits à ce jour. La garantie de passif relative à l'acquisition de Humantec est limitée à hauteur du prix d'acquisition, sauf dans le cas de passifs de nature fiscale ou douanière résultant de manquements graves.

Par ailleurs, dans le cadre de la procédure arbitrale initiée par Lectra en juin 2005 à l'encontre d'Induyco, ancien actionnaire d'Investronica, auprès de la Chambre de Commerce Internationale siégeant à Londres, Lectra dispose d'une garantie bancaire à première demande de € 17 200 milliers. Le montant de cette garantie ne préjuge pas du montant qui pourrait être alloué à Lectra à l'issue de cet arbitrage.

NOTE 2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2007	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2007	17 896	2 414	5 334	25 644
Acquisitions externes	634	210	72	916
Développements internes	241	0	0	241
Sorties	(47)	0	0	(47)
Écarts de conversion	(40)	0	(4)	(44)
Valeur brute au 31 décembre 2007	18 684	2 624	5 402	26 710
Amortissements au 31 décembre 2007	(13 606)	(2 231)	(5 146)	(20 983)
Valeur nette au 31 décembre 2007	5 078	393	256	5 727
2008	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2008	18 684	2 624	5 402	26 710
Acquisitions externes	752	244	44	1 040
Développements internes	356	0	0	356
Sorties	0	0	0	0
Écarts de conversion	65	0	2	67
Valeur brute au 31 décembre 2008	19 857	2 868	5 448	28 173
Amortissements au 31 décembre 2008	(14 734)	(2 404)	(5 148)	(22 286)
Valeur nette au 31 décembre 2008	5 123	464	300	5 887

Les amortissements ont évolué comme suit :

2007	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2007	(12 438)	(2 093)	(5 148)	(19 679)
Dotations aux amortissements	(1 255)	(138)	(2)	(1 395)
Mises au rebut/cessions	47	0	0	47
Écarts de conversion	40	0	4	44
Amortissements au 31 décembre 2007	(13 606)	(2 231)	(5 146)	(20 983)
2008	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2008	(13 606)	(2 231)	(5 146)	(20 983)
Dotations aux amortissements	(1 137)	(173)	0	(1 310)
Mises au rebut/cessions	0	0	0	0
Écarts de conversion	9	0	(2)	7
Amortissements au 31 décembre 2008	(14 734)	(2 404)	(5 148)	(22 286)

LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration constantes de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2007 et 2008 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que de nouvelles licences de logiciels qu'il utilise afin d'en augmenter le nombre d'utilisateurs.

Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

La société a immobilisé au cours de l'exercice € 648 milliers dans le cadre de l'avancement du projet de refonte de son système d'information pour la phase de déploiement dans ses filiales. La première phase de ce projet avait été mise en service le 1^{er} janvier 2007. Les immobilisations relatives à ce projet sont amorties linéairement sur huit ans. La partie relative aux frais de développement interne s'élève à € 356 milliers. En 2007, la société avait immobilisé € 296 milliers au titre de ce même projet, dont € 241 milliers pour les frais de développement interne.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2007	Terrains et constructions	Agencements et aménagement	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2007	9 060	13 090	20 708	42 858
Investissements	416	1 135	2 460	4 011
Mises au rebut/cessions	0	(80)	(857)	(937)
Écarts de conversion	0	(156)	(230)	(386)
Valeur brute au 31 décembre 2007	9 476	13 989	22 081	45 546
Amortissements au 31 décembre 2007	(6 482)	(7 128)	(16 700)	(30 310)
Valeur nette au 31 décembre 2007	2 994	6 861	5 381	15 236
2008	Terrains et constructions	Agencements et aménagement	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2008	9 476	13 989	22 081	45 546
Investissements	2	530	1 673	2 205
Mises au rebut/cessions	0	(481)	(584)	(1 065)
Transferts	0	21	(11)	10
Écarts de conversion	0	61	79	140
Valeur brute au 31 décembre 2008	9 478	14 120	23 238	46 836
Amortissements au 31 décembre 2008	(6 546)	(7 929)	(17 941)	(32 416)
Valeur nette au 31 décembre 2008	2 932	6 191	5 297	14 420

Les amortissements ont évolué comme suit :

2007	Terrains et constructions	Agencements et aménagement	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1 ^{er} janvier 2007	(6 418)	(6 239)	(15 954)	(28 611)
Dotations aux amortissements	(64)	(1 016)	(1 704)	(2 784)
Mises au rebut/cessions	0	69	794	863
Écarts de conversion	0	58	164	222
Amortissements au 31 décembre 2007	(6 482)	(7 128)	(16 700)	(30 310)
2008	Terrains et constructions	Agencements et aménagement	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1 ^{er} janvier 2008	(6 482)	(7 128)	(16 700)	(30 310)
Dotations aux amortissements	(64)	(1 005)	(1 742)	(2 811)
Mises au rebut/cessions	0	211	562	773
Transferts	0	0	(10)	(10)
Écarts de conversion	0	(7)	(51)	(58)
Amortissements au 31 décembre 2008	(6 546)	(7 929)	(17 941)	(32 416)

Les terrains et constructions concernent uniquement l'ensemble du site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissements perçues, de € 9 478 milliers.

Le site s'étend sur une superficie de 11,4 ha et les bâtiments représentent une surface au sol de 27 300 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis pour partie en bien propre par la société, et pour partie par crédit-bail. Ils sont intégralement payés.

La partie acquise en bien propre (hors agencements et aménagements) représente une valeur brute totale de € 5 022 milliers, amortie à hauteur de € 2 360 milliers.

Les biens (y compris leurs agencements et aménagements) correspondant à la partie financée par crédit-bail sont immobilisés à la valeur d'acquisition et amortis dans les comptes consolidés ; ils représentent une valeur brute totale de € 4 745 milliers, dont € 4 272 milliers pour les constructions, amorties en totalité, et € 473 milliers pour le terrain. La société était devenue propriétaire de l'ensemble du site industriel de Bordeaux-Cestas (France) en octobre 2002.

Les acquisitions relatives aux terrains, constructions et aménagements réalisées en 2008 concernent essentiellement des aménagements sur le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant de € 142 milliers, des locaux de Lectra Hong Kong pour un montant de € 143 milliers et de Lectra USA pour € 133 milliers.

La société n'a pas eu recours à des financements par location-financement pour ses investissements en 2008 et 2007. Les acquisitions d'autres immobilisations corporelles réalisées en 2007 et 2008 concernent essentiellement des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 4 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

2007	Prêts	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2007	247	2 932	1 079	4 258
Augmentations	0	247	1 743	1 990
Diminutions	(11)	0	(1 755)	(1 766)
Écarts de conversion	0	(2)	(38)	(40)
Valeur brute au 31 décembre 2007	236	3 177	1 029	4 442
Dépréciations au 31 décembre 2007	0	(2 571)	(69)	(2 640)
Valeur nette au 31 décembre 2007	236	606	960	1 802
2008	Prêts	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2008	236	3 177	1 029	4 442
Augmentations	0	0	1 387	1 387
Diminutions	(236)	(162)	(1 296)	(1 694)
Écarts de conversion	0	(2)	74	72
Valeur brute au 31 décembre 2008	0	3 013	1 194	4 207
Dépréciations au 31 décembre 2008	0	(2 481)	(70)	(2 551)
Valeur nette au 31 décembre 2008	0	532	1 124	1 656

Les prêts et titres concernent exclusivement les sociétés non intégrées dans le périmètre de consolidation. Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2008 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements.

INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-dessous concernent l'exercice 2008 ou le 31 décembre 2008, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
Créances	Clients et comptes rattachés	Lectra Maroc Sarl (Maroc)	881
		Lectra Chile SA (Chili)	300
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	167
		Autres sociétés	49
Dettes	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	169
		Lectra Maroc Sarl (Maroc)	34
		Autres sociétés	(71)
Ventes	Chiffre d'affaires	Lectra Maroc Sarl (Maroc)	259
		Lectra Chile SA (Chili)	111
		Lectra Israel Ltd (Israël)	54
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	15
Commissions	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(136)
		Autres sociétés	(2)
Personnel facturé	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(372)
Intérêts financiers	Produits financiers	Lectra Maroc Sarl (Maroc)	35
		Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	11
		Lectra Chile SA (Chili)	11
		Autres sociétés	8

Les parties concernées sont des agents ou distributeurs des produits de la société dans leurs pays respectifs.

Les transactions concernées correspondent principalement aux achats effectués auprès de la société mère pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la société mère pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent.

Les transactions avec le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et les autres membres du Comité Exécutif sont détaillées dans les notes 23.4 et 23.5.

NOTE 5 IMPÔTS

NOTE 5.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2008	2007
Impôts courants	(1 373)	(2 229)
Impôts différés	1 956	720
Produit net (charge nette)	583	(1 509)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 20). Il s'élève à € 6 306 milliers en 2008 (€ 3 193 milliers en 2007).

Le montant des dettes relatives aux impôts s'élève à € 654 milliers au 31 décembre 2008 (€ 454 milliers au 31 décembre 2007).

NOTE 5.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔTS

	2008		2007	
	En %	En valeur	En %	En valeur
Taux courant d'impôts applicable en France ⁽¹⁾	33,33 %	(886)	33,33 %	(2 440)
Effet des impôts différés actifs non reconnus	17,35 %	(461)	- 11,19 %	819
Effet des différences de taux des pays étrangers	- 4,44 %	118	- 1,29 %	95
Effet des produits et charges imposables à un taux réduit ou nul ⁽²⁾	- 71,08 %	1 890	- 5,11 %	374
Autres	2,92 %	(78)	4,90 %	(357)
Taux effectif d'impôts	- 21,92 %	583	20,64 %	(1 509)

(1) Par convention, pour les taux d'impôt, le signe positif indique une charge fiscale et le signe négatif un crédit d'impôt.

(2) Correspond principalement aux charges de l'exercice qui ne seront jamais déductibles fiscalement et à la neutralisation fiscale de certaines écritures de consolidation.

NOTE 5.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Compte tenu des incertitudes sur la capacité de certaines filiales à réaliser des bénéfices futurs, tout ou partie de leurs pertes fiscales et de leurs autres bases potentielles n'a pas donné lieu à la comptabilisation d'un actif d'impôts différés. Au 31 décembre 2008, le montant des actifs d'impôts différés non reconnu représentait € 10 042 milliers, il était de € 9 736 milliers au 31 décembre 2007. L'essentiel de ce montant provient de la filiale espagnole.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en résultats accumulés non distribués représente un montant de € 579 milliers et correspond à la fiscalisation de la mise à la juste valeur des *swaps* de taux (cf. note 13.8).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans le tableau ci-dessous :

	2007	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2008
Déficits reportables	3 929	1 914	0	36	5 879
Amortissement des immobilisations	2 928	(284)	0	(31)	2 613
Dépréciation des créances clients	220	52	0	3	275
Dépréciation des stocks	1 385	54	0	123	1 562
Instruments financiers	164	0	579	0	743
Autres différences temporelles	701	220	0	104	1 025
Total	9 327	1 956	579	235	12 097

	2006	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2007
Déficits reportables	2 512	1 494	0	(77)	3 929
Amortissement des immobilisations	2 794	132	0	2	2 928
Dépréciation des créances clients	300	(71)	0	(9)	220
Dépréciation des stocks	1 541	(5)	0	(151)	1 385
Instruments financiers	0	0	164	0	164
Autres différences temporelles	1 567	(830)	0	(36)	701
Total	8 714	720	164	(271)	9 327

NOTE 5.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2009	De 2010 à 2014	Au-delà de 2014	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	9	2 820	3 050	5 879

(1) L'échéance indiquée correspond à la durée maximale d'utilisation. À l'exception de la filiale espagnole, l'utilisation effective des impôts différés activés devrait intervenir dans un délai de un à cinq ans.

NOTE 6 STOCKS

	2008	2007
Stocks de matières premières	25 416	26 112
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	13 609	13 907
Valeur brute	39 025	40 019
Stocks de matières premières	(5 313)	(4 717)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(5 098)	(5 146)
Dépréciations	(10 411)	(9 863)
Stocks de matières premières	20 103	21 395
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	8 511	8 761
Valeur nette	28 614	30 156

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

Au cours de l'exercice 2008, € 2540 milliers de stocks dépréciés à 100% ont été mis au rebut (€ 753 milliers en 2007), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

Les stocks avaient augmenté en 2007 en raison du lancement de la nouvelle génération de découpeurs *Vector* et de la montée en puissance progressive de la capacité de production de ces équipements. La diminution des stocks en 2008 n'a pas été aussi forte qu'envisagé du fait de la faiblesse des ventes d'équipements de CFAO dans un environnement macroéconomique dégradé.

Les dépréciations de stock comptabilisées en charges au cours de 2008 s'élèvent à € 3 652 milliers (€ 3 002 milliers en 2007). Les reprises de dépréciations, résultant des opérations de vente, représentent un montant de € 818 milliers (€ 1 612 milliers en 2007) qui a été comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 7 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2008	2007
Créances hors prestations facturées d'avance	12 592	21 709
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	30 544	30 708
Autres prestations et matériels facturés d'avance	1 766	1 814
TVA sur contrats, prestations et matériels facturés d'avance	3 971	4 228
Total clients et comptes rattachés brut	48 873	58 459
Dépréciations	(8 876)	(8 653)
Total clients et comptes rattachés net	39 997	49 806

Les comptes clients au 31 décembre 2008 intègrent € 32 310 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2009 (€ 32 522 milliers hors taxes au 31 décembre 2007, relatifs à l'exercice 2008). La contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 14). Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés, peut être analysée comme suit :

	2008	2007
Dépréciations au 1 ^{er} janvier	(8 653)	(8 708)
Complément de dépréciations	(2 747)	(2 191)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	55	339
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	1 288	777
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées	1 159	1 077
Écarts de conversion	22	53
Dépréciations au 31 décembre	(8 876)	(8 653)

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les clients et comptes rattachés bruts, nets des créances irrécouvrables, figurent en « Frais commerciaux, généraux et administratifs » au compte de résultat, sur la ligne « Dotations nettes aux provisions d'exploitation ».

NOTE 8 CRÉANCES D'IMPÔT ET AUTRES ACTIFS COURANTS

NOTE 8.1 CRÉANCES D'IMPÔT COURANT SUR LES SOCIÉTÉS

	2008	2007
Crédit d'impôt recherche	14 035	8 015
Acomptes d'impôt sur les sociétés	1 172	925
Total créances d'impôt sur les sociétés	15 207	8 940

Les mesures annoncées par le gouvernement français le 4 décembre 2008 dans le cadre du plan de relance de l'économie prévoient le remboursement anticipé par le Trésor public en 2009 de la fraction non imputée sur l'impôt sur les sociétés des crédits d'impôt recherche des années 2005, 2006, 2007 et 2008. Cette mesure concerne la totalité du montant de € 14 035 milliers figurant dans le tableau ci-dessus.

NOTE 8.2 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2008	2007
Autres créances à caractère fiscal	1 061	2 311
Avances accordées au personnel	270	266
Autres actifs courants	7 367	7 616
Total autres actifs courants	8 698	10 193

Au 31 décembre 2008, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère pour un montant de € 755 milliers (€ 1 743 milliers au 31 décembre 2007). Les autres actifs courants comprennent notamment € 5 608 milliers (€ 5 161 milliers au 31 décembre 2007) d'honoraires et frais dans le cadre de la procédure arbitrale que Lectra a initiée à l'encontre d'Induyco, ancien actionnaire d'Investronica, ainsi que des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

NOTE 9 CAPITAL

Le capital social au 31 décembre 2008 s'élève à € 27 640 648,58, composé de 28 495 514 actions d'une valeur nominale de € 0,97.

NOTE 9.1 VARIATION DU CAPITAL SOCIAL ET DE LA PRIME D'ÉMISSION ET DE FUSION

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008 a suivi les recommandations du Conseil d'Administration et décidé de réduire le capital social par diminution de la valeur nominale des actions pour la ramener de € 1,50 à € 0,97 et d'imputer le montant correspondant sur le report à nouveau négatif de la société mère, Lectra SA, résultant du traitement comptable de l'offre publique de rachat d'actions réalisée en mai 2007.

Cette réduction de capital a été réalisée par le Conseil d'Administration dans sa réunion du 30 avril 2008, à l'issue de l'Assemblée. Le montant de la réduction de capital a été de € 15 102 622,42 et le capital social au 30 avril réduit à € 27 640 648,58 composé de 28 495 514 actions d'une valeur de € 0,97.

À l'issue de cette opération, le report à nouveau de la société mère, Lectra SA, se trouve ramené d'un montant négatif de € 15 131 milliers au 31 décembre 2007 après affectation du résultat 2007, à un montant proche de zéro, avant imputation des résultats 2008.

Parallèlement, depuis le 1^{er} janvier 2008, le nombre d'actions composant le capital a été augmenté de 18 615 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion aux cours des exercices 2007 et 2008.

Au 31 décembre 2008, 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 de titres composant le capital social.

note 9.1.1 Capital social

	2008		2007	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1 ^{er} janvier	28 476 899	42 715 348,50	35 772 448	53 658 672,00
Exercice d'options de souscription d'actions	18 615	27 922,50	645 855	968 782,50
Annulation par la société de ses propres actions	0	0	(876 612)	(1 314 918,00)
Rachat et annulation d'actions dans le cadre de l'OPRA	0	0	(7 064 792)	(10 597 188,00)
Réduction du capital social	0	(15 102 622,42)	0	0
Capital social au 31 décembre	28 495 514	27 640 648,58	28 476 899	42 715 348,50

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

note 9.1.2 Prime d'émission et de fusion

	2008	2007
Prime d'émission et de fusion au 1 ^{er} janvier	976	3 944
Exercice d'options de souscription d'actions	57	1 935
Annulation par la société de ses propres actions	0	(3 525)
Rachat d'actions dans le cadre de l'OPRA	0	(1 378)
Prime d'émission et de fusion au 31 décembre	1 033	976

NOTE 9.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2008 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur et autorisé le Conseil d'Administration à intervenir sur ses propres actions. Les objectifs de ce programme, qui s'inscrit dans la gestion des fonds propres de la société, sont, par ordre de priorité :

- d'assurer l'animation du marché par le recours à un prestataire de services d'investissement 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 ;
- de 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 ;
- d'attribuer des actions, notamment à des dirigeants mandataires ou salariés et à des cadres actuels et futurs de la société et/ou de son Groupe, ou à 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 ;
- de remettre les actions de la société à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant par tous moyens accès au capital de la société ;
- d'annuler des actions par voie de réduction du capital.

Ce programme a fait l'objet d'un descriptif qui a été publié le 21 mars 2008 sur le site internet de Lectra (www.lectra.com). Dans le cadre de la réglementation boursière, la société a poursuivi le contrat de liquidité géré par SG Securities (Paris) (groupe Société Générale) destiné à améliorer la liquidité du titre Lectra en Bourse, et procédé à des transactions sur ses propres actions.

Par ailleurs, la société a poursuivi le mandat donné à SG Securities (Paris), pour intervenir pour son propre compte dans l'achat et la cession de ses actions, selon les modalités du programme autorisé par l'Assemblée. Aucune transaction n'a été réalisée en 2008 dans le cadre de ce mandat.

Au total, la société détenait, au 31 décembre 2008, 1,3% du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,4% au 31 décembre 2007) pour un montant total de € 1 498 milliers (€ 581 milliers au 31 décembre 2007), soit un prix de revient moyen de € 4,18 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Par ailleurs, au 31 décembre 2008 comme au 31 décembre 2007, la société ne détient plus d'action dans le cadre du mandat donné à SG Securities (Paris), pour intervenir pour son propre compte.

	2008			2007		
	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						
Contrat de liquidité	101 297	581	5,74	300 707	1 465	4,87
Intervention de la société pour son propre compte	0	0		440 803	2 634	5,97
Total au 1^{er} janvier (en valeur historique)	101 297	581	5,74	741 510	4 099	5,53
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	302 758	1 188	3,93	281 668	1 628	5,78
Ventes (au cours de réalisation)	(45 596)	(163)	3,57	(481 078)	(2 895)	6,02
Flux net	257 162	1 025		(199 410)	(1 267)	
Plus-values (moins-values) de cession	0	(108)		0	383	
Intervention de la société pour son propre compte						
Achats (au cours d'achat)	0	0		685 809	3 810	5,56
Ventes (au cours de réalisation)	0	0		(250 000)	(1 567)	6,27
Flux net	0	0		435 809	2 243	
Moins-values de cession	0	0			(37)	
Annulations ⁽¹⁾	0	0		(876 612)	(4 840)	5,52
Actions détenues en propre au 31 décembre						
Contrat d'apporteur de liquidité	358 459	1 498	4,18	101 297	581	5,74
Intervention de la société pour son propre compte	0	0		0	0	
Total au 31 décembre (en valeur historique)	358 459	1 498	4,18	101 297	581	5,74

(1) La société avait procédé à l'annulation de 454 115 actions et 422 497 actions respectivement les 9 février et 8 juin 2007.

SYNTHÈSE DES MOUVEMENTS DE L'EXERCICE

	2008	2007
Actions détenues en propre au 1 ^{er} janvier (en valeur historique)	581	4 099
Actions détenues en propre au 31 décembre (en valeur historique)	1 498	581
Mouvements bruts de l'exercice (en valeur historique)	917	(3 518)
– dont plus-values (moins-values) de cession	(108)	346
– dont annulation d'actions	0	(4 840)
Flux nets de trésorerie de l'exercice ⁽¹⁾	1 025	976

(1) Un chiffre positif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la société de ses propres actions.

NOTE 9.3 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 a 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 et Daniel Harari ont procédé, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

De ce fait, au 31 décembre 2008, 27 649 274 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 487 781 actions (soit 1,71 % 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 2008 est en principe de 28 983 295 ; il est réduit à 28 624 836 en raison des actions détenues en propre à cette date qui sont privées du droit de vote.

NOTE 9.4 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 9.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2008, les dirigeants et les salariés du Groupe détiennent 3 201 027 options de souscription d'actions, donnant chacune le droit de souscrire une action nouvelle de la société mère Lectra SA d'une valeur nominale de € 0,97. Au cas où toutes ces options seraient exercées, 3 201 027 actions nouvelles seraient créées et le capital social serait augmenté de € 3 104 996,19 (auquel s'ajouterait une prime d'émission globale de € 13 663 344,27). Le capital de la société se trouverait ainsi porté à € 30 745 644,77 divisé en 31 696 541 actions d'une valeur nominale de € 0,97 chacune.

Le nombre de bénéficiaires est passé de 245 au 31 décembre 2007 à 233 au 31 décembre 2008 (soit 15 % des effectifs du Groupe à cette date) ; ce nombre tient compte du départ de certains bénéficiaires.

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 2008 et 2007 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2008	2007
Prix d'exercice ⁽¹⁾	6,30 / 4,10	6,30
Cours de l'action au jour de l'attribution ⁽²⁾	3,92	6,26 / 6,00
Taux d'intérêt sans risque	4,38 %	4,41 %
Taux de dividende ⁽²⁾	2,87 %	2,40 % / 2,50 %
Volatilité ⁽³⁾	30,00 %	30,00 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option	0,37 / 0,85	1,50

(1) La société a procédé à deux attributions le 11 juin 2008 : 101 678 options au prix d'exercice de € 6,30 et 428 370 options au prix d'exercice de € 4,10 (cf. note 9.5.6).

(2) La société avait procédé à deux attributions en 2007 : 633 374 options le 8 juin 2007 avec un taux de dividende de 2,40 % et 37 891 options le 27 juillet 2007 avec un taux de dividende de 2,50 %.

(3) La volatilité attendue a été déterminée à partir de la volatilité historique constatée sur l'action de la société.

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 du type OPRA sont exclus de l'analyse.

La juste valeur des options attribuées le 11 juin 2008 s'élève à € 402 milliers.

La charge constatée dans les comptes 2008 s'élève à € 452 milliers, dont € 156 milliers au titre de l'attribution de 2008 et € 296 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel. Les plans en vigueur au 31 décembre 2008 auront un impact sur les seules années 2009, 2010 et 2011 pour un montant de charges respectivement de € 240 milliers, € 99 et € 22 milliers.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale basée sur la juste valeur des options attribuées en 2008. Cette contribution, d'un montant de € 20 milliers, est intégralement comptabilisée en charge de personnel sur l'exercice 2008.

note 9.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2008		2007	
	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	3 480 936	6,48	3 458 383	6,13
Options attribuées au cours de l'exercice	530 048	4,52	671 265	6,30
Options exercées au cours de l'exercice	(18 615)	4,59	(645 855)	4,54
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(791 342)	10,26	(65 660)	5,81
Options complémentaires consécutives à l'OPRA ⁽¹⁾	0	n/a	62 803	6,31
Options en vigueur au 31 décembre	3 201 027	5,24	3 480 936	6,48
– dont options exerçables	2 482 566	5,22	2 735 295	6,59
– dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	718 461	5,31	745 641	6,09

(1) Conformément aux dispositions de l'article R225-138 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 8 juin 2007 avait procédé à l'ajustement du nombre d'options des plans en vigueur au 22 mai 2007.

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2008, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période généralement comprise entre quatre et cinq ans, et sont fonction, selon les bénéficiaires, d'un ou plusieurs des critères suivants :

- présence dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée ;
- résultats du Groupe ;
- résultats du département ou de la filiale dont le bénéficiaire a la responsabilité.

Depuis l'exercice 2006, les options conditionnées à des objectifs de résultats sont attribuées par le Conseil d'Administration après constatation définitive de l'atteinte desdits résultats pour l'exercice clos et font l'objet d'une information individuelle préalable auprès des bénéficiaires. Le nombre d'options potentiellement à émettre à ce titre est mentionné à la note 9.5.6.

Les options exercées au cours de l'année 2008 l'ont été au prix moyen de € 4,59.

note 9.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2008 par catégorie de bénéficiaires

	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	2	626 206	20 %	497 242	128 964
Équipe de management du Groupe	32	1 223 250	38 %	879 949	343 301
Autres salariés	184	1 291 231	40 %	1 045 035	246 196
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	15	60 340	2 %	60 340	0
Total	233	3 201 027	100 %	2 482 566	718 461

(1) Les dirigeants mandataires sociaux sont André Harari, Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari, Directeur Général. Disposant de plus de 10 % du capital chacun depuis 2000, ils n'ont pas droit, depuis cette date, de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et aucune option ne leur a été consentie. Les dernières options dont disposait André Harari sont arrivées à échéance en juillet 2008 et n'ont pas été exercées ; Daniel Harari ne détenait plus d'options. La Direction du Groupe comprend également Jérôme Viala, Directeur Financier et Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, seuls membres du Comité Exécutif autres que Daniel Harari.

note 9.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2008 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
27 novembre 2001	27 novembre 2009	682 125	4,21
4 juin 2002	4 juin 2010	161 980	5,09
10 septembre 2002	10 septembre 2010	45 405	4,21
10 septembre 2002	10 septembre 2010	20 788	5,09
27 mai 2003	27 mai 2011	313 312	4,75
28 mai 2004	28 mai 2012	342 303	6,61
23 mai 2006	23 mai 2014	573 637	5,63
8 juin 2007	8 juin 2015	520 733	6,30
27 juillet 2007	27 juillet 2015	37 891	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	97 132	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	405 721	4,10
Total		3 201 027	

note 9.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2008 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2009	331 274
2010	261 611
2011	125 576
Total	718 461

note 9.5.5 Plan d'options des mandataires sociaux en vigueur au 31 décembre 2008

Aucune option n'a été consentie en 2008 ni en 2007 à Messieurs André Harari et Daniel Harari qui, disposant de plus de 10% du capital chacun depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur.

Au 31 décembre 2008, les mandataires sociaux ne disposent d'aucune option de souscription d'actions. Toutes les options dont disposait Monsieur André Harari au 31 décembre 2007 sont arrivées à échéance en 2008 sans avoir été préalablement exercées.

note 9.5.6 Options attribuées en 2008

En juin 2008, le Conseil d'Administration a procédé à deux attributions d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'autorisation qui lui avait été donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008 :

- 101 678 options de souscription d'actions à 45 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 6,30, au titre de la réalisation des objectifs 2007 ;
- 428 370 options de souscription d'actions à 90 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 4,10.

Parallèlement, 366 015 options maximum font l'objet d'un engagement d'attribution en 2009 au titre de la réalisation des objectifs 2008. Sur les 530 048 options de souscription d'actions attribuées en 2008, 229 076 l'ont été aux 10 salariés du Groupe, non mandataires sociaux, attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2008.

note 9.5.7 Options exercées en 2008

Au cours de l'exercice 2008, une seule personne a exercé des options avant de quitter la société. Les options exercées sont ventilées comme suit :

	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
Plan d'options du 27 novembre 2001	5 355	4,21
Plan d'options du 27 mai 2003	13 260	4,75
Total	18 615	4,59

Aucun mandataire social n'a exercé d'options au cours de l'exercice 2008.
Le prix de souscription moyen des 18 615 options exercées s'élève à € 4,59.

NOTE 10 RÉSULTATS ACCUMULÉS NON DISTRIBUÉS

Les mouvements sur les résultats accumulés non distribués sont détaillés dans le tableau de variation des capitaux propres. Le solde de cette rubrique s'élève à € 6 233 milliers au 31 décembre 2008.

La société mère ne versera aucun dividende en 2009 au titre de 2008, le résultat net de l'exercice ne le justifiant pas. Compte tenu des conséquences mécaniques provisoires de l'OPRA sur le montant des réserves distribuables de la société mère, Lectra SA, la société n'a pas versé de dividendes en 2008.

NOTE 11 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2007 et 2008 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2008	2007
Écarts de conversion au 1 ^{er} janvier	(8 719)	(8 141)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	(456)	167
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	756	(754)
Autres variations	(110)	9
Écarts de conversion au 31 décembre	(8 529)	(8 719)

NOTE 12 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. Ces engagements concernent principalement la France, l'Italie et le Japon, selon le détail ci-dessous :

	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2007	1 019	2 185	551	0	151	3 906
Charge (Produit) de l'exercice	42	(272)	15	67	44	(104)
Prestations payées	0	(190)	0	(67)	0	(257)
Écart de conversion	0	0	(27)	0	0	(27)
Engagements de retraite au 31 décembre 2007	1 061	1 723	539	0	195	3 518
	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2008	1 061	1 723	539	0	195	3 518
Charge (Produit) de l'exercice	0	166	7	37	1	211
Prestations payées	0	(106)	0	(37)	0	(143)
Écart de conversion	0	0	167	0	(7)	160
Engagements de retraite au 31 décembre 2008	1 061	1 783	713	0	189	3 746

Par ailleurs, la composante de la charge annuelle nette s'explique comme suit :

2007	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	65	45	49	36	44	239
Charge d'intérêt	1	88	12	21	0	122
Réductions et liquidations	0	(283)	0	0	0	(283)
Gains / pertes actuariels de l'exercice	(24)	(122)	(46)	10	0	(182)
Charge (Produit) de l'exercice	42	(272)	15	67	44	(104)
	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
2008						
Coût des services rendus au cours de l'exercice	43	0	54	34	1	132
Charge d'intérêt	49	95	13	20	0	177
Gains / pertes actuariels de l'exercice	(92)	71	(60)	(17)	0	(98)
Charge (Produit) de l'exercice	0	166	7	37	1	211

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	France	Italie	Japon	Taiwan
Taux d'actualisation	4,49 %	5,00 %	2,20 %	3,00 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,70 %	2,00 %	1,77 %	1,50 %
Taux de rotation des effectifs ⁽¹⁾	2,19 % / 10,12 %	5,00 %	3,49 %	9,67 %

(1) Déterminé par une table en fonction de la classe d'âge. Pour la France, le taux de rotation des effectifs est de 2,19 % pour les salariés non cadres et de 10,12 % pour les salariés cadres.

NOTE 13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 13.1 RÉPARTITION PAR DEVISE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

Au 31 décembre 2008, l'euro représente 100% de l'endettement financier de la société, comme au 31 décembre 2007.

NOTE 13.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2008, l'échéancier des emprunts et dettes financières se décompose comme suit :

	Court terme	Long terme		Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	
Emprunt bancaire portant intérêt	0	48 000	0	48 000
Avances remboursables ne portant pas intérêt ⁽¹⁾	196	1 433	0	1 629
Lignes de crédit de trésorerie	16 900	0	0	16 900
Total	17 096	49 433	0	66 529

(1) Les avances remboursables correspondent à des aides au financement des programmes de recherche et de développement.

Au cours de l'exercice 2007, la société a contracté un emprunt bancaire de € 48 000 milliers pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) mise en œuvre en mai 2007. Ce prêt à moyen terme est remboursable en huit échéances semestrielles à compter du 30 juin 2010 – les deux premières de € 3 840 milliers, les quatre suivantes de € 5 280 milliers et les deux dernières de € 9 600 milliers (les 30 juin et 31 décembre 2013). Une accélération des remboursements est prévue en fonction de l'augmentation de la trésorerie disponible, à caractère exceptionnel sur la première période de trois ans, ou liée aux opérations au-delà de cette période. Les dates de remboursement utilisées pour remplir le tableau ci-dessus sont les dates contractuelles au plus tard, sans accélération des remboursements.

En 2008, cet emprunt est soumis à intérêts au taux de l'Euribor 3 mois majoré d'une marge de 1% l'an. Cette marge est portée à 1,85% à compter du 1^{er} janvier 2009 et peut être abaissée jusqu'à 0,95% en fonction du ratio de *leverage* affiché par la société (cf. note 13.4 ci-dessous). La société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux (cf. note 13.8). Le taux effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'élève à 5,75% en 2008 (sur la base d'une marge de 1% l'an). Le taux effectif global prévisionnel pour 2009, calculé sur la base du taux de l'Euribor à 3 mois du 2 janvier 2009, serait de 6,34% (avec une marge de 1,85%), soit un montant d'intérêts de € 3 086 milliers calculé sur € 48 000 milliers.

Au cours de l'exercice 2008, le Groupe a reçu une avance remboursable accordée par OSEO Innovation de € 800 milliers. Le Groupe avait déjà reçu en 2007, dans le cadre du même contrat d'aide à un programme de recherche et de développement, une première avance remboursable pour un montant de € 400 milliers (cf. note 13.6). Elles ont été enregistrées à leur juste valeur pour respectivement € 682 milliers et € 324 milliers. Elles sont remboursables sous condition de succès et de rentabilité du projet de recherche et développement aidé à partir du 31 mars 2012. L'utilisation des lignes de crédit de trésorerie résulte de l'augmentation temporaire du besoin en fonds de roulement.

NOTE 13.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

	2008	2007
Trésorerie disponible	7 813	8 174
Équivalents de trésorerie	2 362	2 723
Emprunts et dettes financières	(66 529)	(61 666)
Endettement financier net	(56 354)	(50 769)

Le tableau ci-dessous récapitule la situation d'accès à la liquidité du Groupe au 31 décembre 2008, au travers de sa trésorerie disponible, des lignes de crédit de trésorerie confirmées par ses banques et de son endettement financier :

	Limites	Utilisations	Montants disponibles
Lignes de trésorerie confirmées			
– Jusqu'au 31 mars 2009	8 000	0	8 000
– Jusqu'au 18 juillet 2009	6 000	5 100	900
– Jusqu'au 31 juillet 2010	15 000	11 800	3 200
Total	29 000	16 900	12 100
Emprunts bancaires	48 000	48 000	
Avances remboursables ne portant pas intérêts	1 629	1 629	
Total dettes financières	78 629	66 529	12 100
Trésorerie disponible			10 175
Total	78 629	66 529	22 275

NOTE 13.4 COVENANTS

La société est soumise, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire de € 48 000 milliers mis en place en 2007, au respect de ratios (*covenants*) d'une part entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*), d'autre part entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage*). Anticipant qu'elle ne pourrait respecter ces ratios à la clôture de l'exercice, la société a conclu en décembre 2008 un avenant au contrat de prêt initial avec les deux banques prêteuses. Cet avenant modifie les ratios au 31 décembre 2008 de telle sorte qu'ils puissent être effectivement respectés par la société à cette date, ce qui a été le cas. Cet accord se traduit également, en contrepartie, par une augmentation de la marge, qui est portée à 1,85% à compter du 1^{er} janvier 2009.

Les ratios à respecter jusqu'au terme de la durée de ce prêt sont les suivants :

	2009	2010	2011	2012
Leverage	< 2,3	< 1,9	< 1,7	< 1,7
Gearing	< 1,4	< 1,2	< 1	< 1

Par ailleurs, les banques peuvent demander le remboursement immédiat du solde du prêt (clause de « changement de contrôle ») dans le cas où un ou plusieurs actionnaires de la société agissant de concert – à l'exception d'André Harari et/ou de Daniel Harari – viendraient à détenir plus de 50% du capital et/ou des droits de vote. Enfin, le respect de ces *covenants* est calculé une fois l'an, sur les comptes annuels. La société s'est par ailleurs engagée à limiter ses investissements à € 10 000 milliers par an et à subordonner le paiement des dividendes au remboursement préalable des échéances du prêt en limitant leur montant, sous certaines conditions, à 50% du résultat net consolidé de l'exercice concerné (si moins de 50% du résultat net consolidé de l'exercice d'une année a été distribué, la différence par rapport à 50% pourra être distribuée au titre d'années ultérieures).

NOTE 13.5 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE PAR NATURE DE TAUX ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Toutes les dettes financières sont libellées en euros.

L'analyse de la dette par type de taux ainsi que l'analyse de sensibilité est la suivante :

	2008			2007		
	Valeur comptable	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêts augmentent de 0,50%	Valeur comptable	Moyenne annuelle ⁽¹⁾	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêts augmentent de 0,50%
Emprunt bancaire portant intérêt	48 000	48 000	15	48 000	26 696	0
Avances remboursables ne portant pas intérêt	1 629	1 228	0	1 054	1 040	0
Lignes de crédit de trésorerie	16 900	16 841	84	12 612	10 292	51
Total	66 529	66 069	99	61 666	38 028	51

(1) L'emprunt bancaire de € 48 000 milliers ayant été contracté en juin 2007, le montant de € 26 696 milliers correspond à sa prise en compte au prorata temporis dans la moyenne annuelle de 2007.

NOTE 13.6 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Engagements donnés

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple : bureaux	5 330	14 456	6 376	26 162
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	4 676	3 295	12	7 983
Total contrats de location simple	10 006	17 751	6 388	34 145
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 601	48	1 083	2 732

(1) Ces contrats incluent essentiellement du 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 au cours de l'exercice 2008 s'élèvent à € 11 973 milliers.

Les droits acquis non utilisés par les salariés ne font pas l'objet de provision car les formations futures ont une contrepartie d'utilité pour le Groupe. Le volume d'heures cumulées est mentionné dans la note 23.7.

Engagements reçus

En complément des lignes de crédit de trésorerie confirmées dont dispose la société mère Lectra SA et dont le détail est donné dans la note 13.3 ci-dessus, la filiale allemande de la société, Lectra Deutschland GmbH, bénéficie d'une ligne bancaire confirmée d'un montant de € 1 million, destinée à l'émission de garanties. Ces lignes sont généralement renouvelées annuellement.

Avances remboursables OSEO Innovation

La société a reçu d'OSEO Innovation un engagement d'aider un nouveau programme de recherche et développement sous forme d'une avance remboursable, sans intérêts. Si la société mène ce programme à son terme, le montant total de l'engagement financier d'OSEO Innovation s'élèvera à € 2 000 milliers. Deux premiers versements de € 400 milliers et de € 800 milliers ont été reçus en 2007 et 2008. Dans l'hypothèse de l'achèvement du programme, le solde serait alors perçu entre 2009 et 2010.

NOTE 13.7 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe utilise principalement des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles la société opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois. Les devises habituellement concernées sont le dollar américain, le dollar de Hong Kong, le dollar australien, le dollar canadien, le dollar taiwanais, le yen japonais et la livre anglaise.

Le Groupe peut être amené à utiliser des options de change afin de couvrir ses flux futurs sur le dollar américain. Toutefois, depuis le 1^{er} janvier 2006, la société n'a pas mis en place de telles options, compte tenu de leur coût très important lié à la volatilité des marchés financiers.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions en devises aux bilans des 31 décembre 2008 et 2007 se décomposent comme suit :

	2008				2007			
	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur	Échéances	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur	Échéances
USD	15 536	11 004	(160)	29 janvier 2009	6 546	4 428	(18)	23 janvier 2008
AUD	(1 297)	(632)	7	29 janvier 2009	(1 313)	(789)	(5)	23 janvier 2008
CAD	5 184	3 034	(15)	29 janvier 2009	4 415	2 946	(110)	23 janvier 2008
CHF	5	5	1	29 janvier 2009	0	0	0	
DKK	(9 052)	(1 214)	1	29 janvier 2009	0	0	0	
GBP	(501)	(524)	1	29 janvier 2009	(557)	(760)	(1)	23 janvier 2008
HKD	(1 850)	(170)	1	29 janvier 2009	(7 583)	(662)	(2)	23 janvier 2008
INR	3 928	21	(36)	29 janvier 2009	0	0	0	
JPY	(487 881)	(3 862)	5	29 janvier 2009	(458 848)	(2 858)	(77)	23 janvier 2008
SEK	(4 259)	(390)	2	29 janvier 2009	0	0	0	
SGD	(550)	(270)	4	29 janvier 2009	(1 077)	(510)	(1)	23 janvier 2008
TWD	28 808	626	40	29 janvier 2009	21 469	458	8	25 mars 2008
ZAR	1 389	101	(4)	29 janvier 2009	(598)	(60)	(1)	23 janvier 2008
		7 729	(153)			2 192	(206)	

(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 montants couverts en devises par le cours de clôture.

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2008 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 Natixis. 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 du Mexique, de la Tunisie et de la Turquie (représentant globalement moins de 5% 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 l'ensemble des actifs et passifs en devises de la société mère, ainsi que le nominal net des opérations d'achats et de ventes à terme non échues au 31 décembre 2008 et 31 décembre 2007 :

2008

(en milliers de devises)	USD	AUD	BRL	CAD	CHF	DKK	GBP	HKD	INR	JPY	SEK	SGD	TWD	ZAR
Position bilan à couvrir:														
Créances clients	15 785	(1 212)	3 821	5 219	0	(7 988)	(295)	938	0	(438 016)	(4 104)	6	21 697	3 433
Trésorerie	254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(4 769)	(17)	(3 222)	(85)	5	(271)	(19)	(884)	(3 778)	(19 585)	(40)	(326)	8 836	(930)
Total	11 270	(1 229)	599	5 134	5	(8 259)	(314)	54	(3 778)	(457 601)	(4 144)	(320)	30 533	2 503
Nominal net des couvertures	(15 536)	1 297	0	(5 184)	(5)	9 052	501	1 850	(3 929)	487 881	4 259	550	(26 808)	(1 389)
Position nette résiduelle	(4 266)	68	599	(50)	0	793	187	1 904	(7 707)	30 280	115	230	3 725	1 114
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture														
	(3 065)	34	185	(29)	0	106	196	177	(113)	240	11	115	81	85
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change														
Cours de clôture														
	1,392	2,027	3,244	1,700	1,485	7,451	0,953	10,786	68,220	126,140	10,870	2,004	45,731	13,067
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture														
Cours de clôture déprécié de 5%														
	1,461	2,129	3,406	1,785	1,559	7,823	1,000	11,325	71,631	132,447	11,414	2,104	48,018	13,720
Impact résultat de change														
	146	(2)	(9)	1	0	(5)	(9)	(8)	5	(11)	(1)	(5)	(4)	(4)
Impact capitaux propres														
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Appréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture														
Cours de clôture apprécié de 5%														
	1,322	1,926	3,081	1,615	1,411	7,078	0,905	10,247	64,809	119,833	10,327	1,904	43,444	12,413
Impact résultat de change														
	(161)	2	10	(2)	0	6	10	9	(6)	13	1	6	4	4
Impact capitaux propres														
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2007

(en milliers de devises)	USD	AUD	BRL	CAD	CHF	DKK	GBP	HKD	INR	JPY	SEK	SGD	TWD	ZAR
Position bilan à couvrir:														
Créances clients	16 675	(1 165)	7 189	4 915		(3 016)	(204)	1 357	0	(407 590)	(4 475)	105	25 846	1 147
Trésorerie	823				(135)									
Dettes fournisseurs	(4 797)	(47)	(2 555)	(8)		(73)	(40)	(7 449)	(8 999)	(20 003)	0	(1 107)	(7 798)	(1 016)
Total	12 701	(1 212)	4 634	4 907	(135)	(3 089)	(244)	(6 092)	(8 999)	(427 593)	(4 475)	(1 002)	18 048	131
Nominal net des couvertures	(6 546)	1 313		(4 415)			557	7 583		458 848		1 077	(21 648)	598
Position nette résiduelle	6 155	101	4 634	492	(135)	(3 089)	313	1 491	(8 999)	31 255	(4 475)	75	(3 600)	729
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture														
	4 181	60	1 781	341	(82)	(414)	427	130	(155)	190	(474)	35	(75)	73
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change														
Cours de clôture														
	1,472	1,676	2,602	1,442	1,655	7,458	0,733	11,480	58,120	164,930	9,442	2,116	47,750	10,030
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture														
Cours déprécié de 5%														
	1,546	1,759	2,732	1,514	1,737	7,831	0,770	12,054	61,026	173,177	9,914	2,222	50,138	10,531
Impact résultat de change														
	(199)	(3)	(85)	(16)	4	20	(20)	(6)	7	(9)	23	(2)	4	(3)
Impact capitaux propres														
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Appréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture														
Cours apprécié de 5%														
	1,398	1,592	2,472	1,370	1,572	7,085	0,697	10,906	55,214	156,684	8,969	2,010	45,363	9,528
Impact résultat de change														
	220	3	94	18	(4)	(22)	22	7	(8)	10	(25)	2	(4)	4
Impact capitaux propres														
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

NOTE 13.8 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

La société a couvert son exposition au risque de taux du prêt bancaire à moyen terme de € 48 millions en convertissant le taux variable du prêt (Euribor 3 mois) en taux fixe, au travers de deux contrats de *swaps* de taux. La couverture du risque de taux a été réalisée sur la base de la meilleure estimation possible du montant du prêt sur les différentes périodes couvertes, compte tenu des clauses contractuelles. Ces *swaps* de € 42 millions répondent aux critères d'une opération de couverture des normes IFRS. Leur juste valeur au 31 décembre 2008 est négative de € 2 226 milliers. La part efficace, correspondant à la totalité de leur juste valeur, a été entièrement comptabilisée en capitaux propres. Aucune part non efficace n'a été comptabilisée en résultat financier en 2008.

Pour une variation de 0,5% (50 points de base) de l'Euribor 3 mois (taux d'intérêt de l'emprunt sous-jacent ayant fait l'objet de la couverture), la valeur des *swaps* augmenterait de € 607 milliers dans le cadre d'une progression du taux et diminuerait du même montant dans le cadre d'une baisse du taux. La contrepartie de cette variation de la valeur des *swaps* serait comptabilisée dans les capitaux propres.

NOTE 14 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2008	2007
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	30 544	30 708
Autres revenus différés ⁽¹⁾	1 766	1 814
Total	32 310	32 522

(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 figure (TTC) dans la rubrique « Clients et comptes rattachés » de l'actif du bilan (cf. note 7).

NOTE 15 PROVISIONS

	Provisions pour litiges	Provisions pour garantie	Autres provisions	Total
Provisions au 1 ^{er} janvier 2008	710	627	789	2 126
Augmentations	291	362	180	833
Reprises utilisées	(17)	(461)	(224)	(702)
Reprises non utilisées	0	0	(148)	(148)
Écarts de conversion	(117)	0	(11)	(128)
Provisions au 31 décembre 2008	867	528	586	1 981

Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2008.

Risques environnementaux

Compte tenu de la nature même de ses activités, le Groupe n'est pas confronté à des risques environnementaux.

NOTE 16 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

au 31 décembre 2008	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Coût	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances		X			0	0
Autres actifs financiers non courants	Prêts et créances		X			1 124	1 124
Client et comptes rattachés	Prêts et créances		X			40 150	40 150
Autres actifs courants	Prêts et créances		X			8 698	8 698
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat				X	(153)	(153)
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres					X 0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat				X	10 175	10 175
Total actifs financiers						59 994	59 994
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X				48 000	48 000
Avance remboursable OSEO	Passif financier au coût amorti	X				1 629	1 629
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				16 900	16 900
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat				X	0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres					X 2 226	2 226
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X				39 490	39 490
Total passifs financiers						108 245	108 245
au 31 décembre 2007	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Coût	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances		X			236	236
Autres actifs financiers non courants	Prêts et créances		X			960	960
Client et comptes rattachés	Prêts et créances		X			50 012	50 012
Autres actifs courants	Prêts et créances		X			10 193	10 193
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat				X	(206)	(206)
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres					X 0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat				X	10 897	10 897
Total actifs financiers						72 092	72 092
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X				48 000	48 000
Avance remboursable OSEO	Passif financier au coût amorti	X				1 054	1 054
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				12 612	12 612
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat				X	0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres					X 481	481
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X				51 964	51 964
Total passifs financiers						114 111	114 111

(1) Il s'agit des *swaps* permettant de couvrir la dette bancaire contre le risque de taux d'intérêt.

La juste valeur des prêts et créances, des dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable. L'endettement du Groupe étant essentiellement constitué de dettes à taux variable (hors mise en place éventuelle de couvertures), la juste valeur des dettes financières correspond à leur valeur nominale.

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. Par ailleurs, pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2008 et 2007 sont également données aux cours de change 2007 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

NOTE 17 CHIFFRE D'AFFAIRES

Aucun client ne représente plus de 3% du chiffre d'affaires annuel.

Ventilation du chiffre d'affaires par devise

	2008	2007
Euro	60 %	59 %
Dollar américain	22 %	23 %
Yen japonais	4 %	3 %
Livre anglaise	3 %	4 %
Yuan chinois	3 %	3 %
Autres devises ⁽¹⁾	8 %	8 %
Total	100 %	100 %

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 2% du chiffre d'affaires total.

NOTE 18 INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe conçoit, produit et distribue des logiciels, des équipements et des services dédiés aux industries fortement utilisatrices de textiles, cuir et autres matériaux souples. Le Groupe analyse ses ventes selon deux axes principaux : par pays ou région géographique et par ligne de produits. Le Groupe analyse également ses ventes de nouveaux systèmes par marché sectoriel.

NOTE 18.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

	2008			2007		Variation 2008/2007	
	Réel	%	À cours de change 2007	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	118 891	60 %	119 844	125 502	58 %	- 5 %	-5 %
- France	20 862	11 %	20 862	17 199	8 %	+21 %	+21 %
Amériques	34 427	17 %	36 855	41 682	19 %	-17 %	-12 %
Asie-Pacifique	34 073	17 %	34 728	36 289	17 %	- 6 %	-4 %
Autres pays	10 742	5 %	11 248	13 092	6 %	-18 %	-14 %
Total	198 133	100 %	202 675	216 565	100 %	-9 %	-6 %

NOTE 18.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE PRODUITS

	2008			2007		Variation 2008/2007	
	Réel	%	À cours de change 2007	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	58 566	30%	59 973	62 858	29%	- 7%	- 5%
- Nouvelles licences	28 830	15%	29 537	34 047	16%	- 15%	- 13%
- Contrats d'évolution logiciels	29 736	15%	30 437	28 811	13%	+ 3%	+ 6%
Équipements de CFAO	56 172	28%	57 719	68 386	32%	- 18%	- 16%
Maintenance hardware et services en ligne	38 072	19%	38 695	38 427	18%	- 1%	+ 1%
Pièces détachées et consommables	35 636	18%	36 416	36 715	17%	- 3%	- 1%
Formation, conseil	8 769	4%	8 942	8 753	4%	+ 0%	+ 2%
Divers	918	0%	930	1 426	1%	- 36%	- 35%
Total	198 133	100%	202 675	216 565	100%	- 9%	- 6%

NOTE 18.3 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LES VENTES DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET LES REVENUS RÉCURRENTS

	2008			2007		Variation 2008/2007	
	Réel	%	À cours de change 2007	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	94 689	48%	97 128	112 611	52%	- 16%	- 14%
Revenus récurrents ⁽²⁾ , dont :	103 444	52%	105 547	103 954	48%	- 0%	+ 2%
- Contrats récurrents	65 910	33%	67 215	64 743	30%	+ 2%	+ 4%
- Autres revenus récurrents sur la base installée	37 534	19%	38 332	39 211	18%	- 4%	- 2%
Total	198 133	100%	202 675	216 565	100%	- 9%	- 6%

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend les ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO, de PC et périphériques et de services associés.

(2) Les revenus récurrents sont de deux natures et comprennent :

- les contrats d'évolution des logiciels, de maintenance hardware et de support en ligne, renouvelables annuellement ;
- le chiffre d'affaires des pièces détachées et des consommables, et d'interventions ponctuelles, réalisé sur la base installée, statistiquement récurrent.

NOTE 18.4 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES NOUVEAUX SYSTÈMES PAR MARCHÉ SECTORIEL

	2008			2007		Variation 2008/2007	
	Réel	%	À cours de change 2007	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode (habillement, accessoires, chaussure)	57 588	61%	59 078	67 711	60%	- 15%	- 13%
Automobile	17 615	19%	18 048	23 827	21%	- 26%	- 24%
Ameublement	6 936	7%	7 031	11 140	10%	- 38%	- 37%
Autres industries	12 550	13%	12 971	9 933	9%	+ 26%	+ 31%
Total	94 689	100%	97 128	112 611	100%	- 16%	- 14%

NOTE 19 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2008	2007
Chiffre d'affaires	198 133	216 565
Coût des ventes, dont :	(65 757)	(71 568)
Achats et frais de distribution	(57 587)	(68 081)
Variation de stocks (valeur nette)	(1 327)	4 432
Valeur ajoutée industrielle	(6 843)	(7 919)
Marge brute	132 376	144 997
(en % du chiffre d'affaires)	66,8%	67,0%

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 20 FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

	2008	2007
Charges fixes de personnel	(15 910)	(15 444)
Charges variables de personnel	(14)	(27)
Autres charges d'exploitation	(1 975)	(1 568)
Dotations aux amortissements	(413)	(402)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche	(18 312)	(17 441)
(en % du chiffre d'affaires)	9,2%	8,1%
Crédit d'impôt recherche et subventions	7 705	3 216
Total	(10 607)	(14 225)

NOTE 21 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2008	2007
Charges fixes de personnel	(67 006)	(64 498)
Charges variables de personnel	(3 940)	(6 408)
Autres charges d'exploitation	(39 140)	(43 683)
Dotations aux amortissements	(3 046)	(3 181)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(1 676)	(1 794)
Total ⁽¹⁾	(114 808)	(119 564)
(en % du chiffre d'affaires)	57,9%	55,2%

(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 19) d'un montant de € 6 843 milliers en 2008 et de € 7 919 milliers en 2007.

Rémunérations des auditeurs du Groupe

Les autres charges d'exploitation comprennent € 873 milliers au titre de la vérification de l'ensemble des sociétés du Groupe. Le détail des honoraires versés en 2008 par le Groupe à chacun des Commissaires aux comptes figure dans le tableau ci-dessous :

	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Audit								
– Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	150	139	22%	19%	142	129	74%	76%
Filiales intégrées globalement	417	426	61%	59%	51	41	26%	24%
– Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
Émetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Sous-total	567	565	83%	79%	193	170	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
– Juridique, fiscal, social								
	113	151	17%	21%	0	0	0%	0%
Sous-total	113	151	17%	21%	0	0	0%	0%
Total	680	716	100%	100%	193	170	100%	100%

NOTE 22 PRODUITS ET CHARGES À CARACTÈRE NON RÉCURRENT

Il n'y a eu aucun produit ou charge à caractère non récurrent en 2008.

Au cours de l'exercice 2007, la société avait constaté une charge à caractère non récurrent de € 997 milliers relative au licenciement de neuf salariés de Lectra Sistemas Española SA (précédemment salariés d'Investronica Sistemas avant sa fusion dans Lectra Sistemas Española SA) qui avaient été licenciés en 2006 dans le cadre de la restructuration de ses activités en Espagne.

NOTE 23 PERSONNEL

NOTE 23.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2008	2007
Recherche et développement	(15 924)	(15 471)
Commercial, général et administratif	(70 946)	(70 906)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(4 640)	(5 707)
Total	(91 510)	(92 084)

(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 19).

NOTE 23.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2008	2007
Société mère	677	694
Filiales ⁽¹⁾ , dont :	841	857
Europe	405	416
Amériques	167	178
Asie-Pacifique	198	187
Autres pays	71	76
Total	1 518	1 551

(1) Les filiales comprennent l'ensemble des sociétés du Groupe, qu'elles soient consolidées ou non.

Répartition des effectifs par fonction

	2008	2007
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	291	305
Recherche et développement	218	232
Production, logistique, achats	168	165
Marketing, vente, formation, conseil	457	450
Call Centers, maintenance technique, support	384	399
Total	1 518	1 551

NOTE 23.3 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Participation

Un avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 a été signé en octobre 2000. Applicable aux salariés de la société mère exclusivement, il prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières (quatre types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société), suivant le choix personnel des bénéficiaires. Compte tenu des résultats fiscaux de la société mère, Lectra SA, il n'y aura pas de participation au titre de 2008, comme en 2007.

Intéressement

Un contrat d'intéressement collectif aux résultats, applicable aux salariés de la société mère exclusivement, a été signé pour la première fois en septembre 1984. Un tel contrat a toujours été renouvelé depuis cette date. Le dernier contrat d'intéressement a été signé au mois de juin 2008 et couvre la période 2008 – 2010.

Le montant de l'intéressement s'élève à € 64 milliers au titre de 2008. Il était de € 516 milliers en 2007.

NOTE 23.4 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

Leur rémunération, qu'ils exercent ou non un mandat social, comprend une partie fixe et une partie variable. Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

La rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères exprimés en objectifs annuels :

- le résultat consolidé avant éventuels éléments à caractère non récurrent, charges et produits financiers et impôts (comptant pour 67 %) ;
- et le cash-flow libre consolidé retraité des décaissements et encaissements réalisés au titre d'éventuelles opérations à caractère non récurrent, des charges et produits financiers et des impôts sur les sociétés (comptant pour 33 %).

Cette rémunération variable 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.

À objectifs annuels atteints, elle était égale pour les exercices 2008 et 2007 à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, à 30 % pour le Directeur Financier et à 30 % pour le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations.

Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. 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. Ces objectifs s'appliquent également aux deux membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux ainsi qu'à une vingtaine de managers de la société mère, Lectra SA, seule varie la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

En 2008, les objectifs annuels sur le résultat et sur le cash-flow libre n'ont pas été atteints. Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération est de 33 % du montant fixé à objectifs annuels atteints. En 2007, les objectifs annuels n'avaient pas été atteints pour le résultat ni pour le cash-flow libre ; le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération avait été de 26 % du montant fixé à objectifs annuels atteints.

Le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué à l'équipe dirigeante (hors jetons de présence) s'est élevé, au titre de 2008, à € 1 086 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 247 milliers de rémunération variable et € 56 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2007, le montant global des rémunérations et avantages en nature de ces mêmes personnes était de € 993 milliers (dont € 765 milliers de rémunération fixe, € 190 milliers de rémunération variable et € 38 milliers d'avantages en nature).

Parmi l'équipe dirigeante, seuls le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information ont bénéficié, au cours de l'exercice, d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 44 812 et 28 680 options.

Au titre de l'exercice 2008 et pour ces deux bénéficiaires, ces nouveaux plans, ainsi que les plans émis antérieurement ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge de respectivement € 61 milliers et € 38 milliers (respectivement € 78 milliers et € 47 milliers au titre de 2007). Les mandataires sociaux ne disposent d'aucune option de souscription d'action au 31 décembre 2008 (cf. note 9.5.5).

NOTE 23.5 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 29 avril 2009, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2008, des jetons de présence d'un montant global de € 100 milliers, inchangé par rapport à 2007 et réparti de manière égale entre les quatre administrateurs.

La rémunération accordée aux deux administrateurs non dirigeants, au titre de l'exercice 2008, est composée exclusivement des jetons de présence, pour un montant individuel de € 25 milliers.

NOTE 23.6 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charges par le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2008, les filiales assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 3 624 milliers au titre de ces cotisations à des fonds de pension ou des organismes de retraite.

Outre la société mère, les principales filiales concernées sont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Italie, Taïwan et Hong Kong.

NOTE 23.7 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis par les salariés est de 51 367 heures. Le volume d'heures n'ayant pas encore donné lieu à demande est de 50 511 heures.

NOTE 24 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2008	2007
Recherche et développement	(413)	(402)
Commercial, général et administratif	(3 046)	(3 181)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(665)	(596)
Total	(4 124)	(4 179)

(1) Les amortissements de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 19).

NOTE 25 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2008	2007
Produits financiers, dont :	424	377
– Plus-values sur équivalents de trésorerie	177	39
– Autres produits financiers	149	338
– Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	98	0
Charges financières, dont :	(4 128)	(2 582)
– Commissions et services bancaires	(550)	(454)
– Intérêts sur emprunt et dettes financières	(3 561)	(1 974)
– Provisions pour dépréciation des titres et prêts	(17)	(154)
Total	(3 704)	(2 205)

En 2008, les intérêts sur emprunt et dettes financières comprennent € 2 804 milliers d'intérêts (€ 1 532 milliers en 2007) relatifs au prêt bancaire à moyen terme mis en place pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions et € 757 milliers (€ 442 milliers en 2007) relatifs aux tirages sur les lignes de crédit de trésorerie (cf. note 13.2).

NOTE 26 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2008, le résultat de change est négatif de € 602 milliers, dont € 478 milliers relatifs au dollar américain et aux devises liées (dollar canadien, dollar de Hong Kong, dollar australien, dollar de Singapour, yuan chinois et dollar de Taiwan). Comme au 31 décembre 2007, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2008 (cf. note 13.7).

NOTE 27 NOMBRE D' ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

En application de la norme IAS 33 révisée, le résultat par action est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions. Le résultat net utilisé est identique dans les deux calculs.

	2008	2007
Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat de base ⁽¹⁾	28 236 981	31 047 895
Options de souscription d'actions (méthode du rachat d'actions) ⁽²⁾	0	423 514
Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué	28 236 981	31 471 409

(1) Au cours de l'exercice 2008, 18 615 options de souscription d'actions ont été exercées (cf. note 9.5.7). Le nombre d'actions ainsi créées a été pris en compte *prorata temporis* dans la base de calcul du résultat par action. Au 31 décembre 2008, 358 459 actions sont détenues en propre par la société dans le cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (cf. note 9.1). Le nombre moyen d'actions ainsi détenues en propre au cours de l'exercice a été déduit de la base de calcul du résultat par action.

(2) En 2008, toutes les options ayant un prix d'exercice inférieur au cours de Bourse, le nombre d'actions utilisé pour calculer le résultat par action dilué est identique à celui du calcul du résultat de base. Le résultat net par action sur résultat dilué est donc identique à celui sur résultat de base.

NOTE 28 COMPTE DE RÉSULTAT À COURS DE CHANGE CONSTANTS

	2008		2007	Variation 2008/2007	
	Réel	À cours de change 2007	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	198 133	202 675	216 565	- 9 %	- 6 %
Coût des ventes	(65 757)	(66 035)	(71 568)	- 8 %	- 8 %
Marge brute	132 376	136 640	144 997	- 9 %	- 6 %
Frais de recherche et de développement	(10 607)	(10 607)	(14 225)	- 25 %	- 25 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(114 808)	(116 768)	(119 564)	- 4 %	- 2 %
Produits et charges à caractère non récurrent	0	0	(997)	n/a	n/a
Résultat opérationnel	6 961	9 265	10 211	- 32 %	- 9 %
(en % du chiffre d'affaires)	3,5 %	4,6 %	4,7 %		

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 libellé dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transactions après l'euro. Les autres devises ayant un effet significatif sur l'exposition du Groupe au risque de change sont le yen japonais, le yuan chinois, le dollar canadien, le dollar de Hong Kong et le real brésilien. L'effet de la variation des devises entre 2007 et 2008 est une diminution de € 4 542 milliers du chiffre d'affaires et de € 2 304 milliers du résultat d'opérationnel 2008 du Groupe. Le dollar américain dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,37 / € 1 en 2007 et de \$ 1,47 / € 1 en 2008 explique à lui seul respectivement € 3 437 milliers et € 1 831 milliers de ces variations.

NOTE 29 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE (NON AUDITÉ)

2008 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 sept.	31 déc.	2008
Chiffre d'affaires	51 973	50 795	48 131	47 234	198 133
Coût des ventes	(18 156)	(17 151)	(16 438)	(14 013)	(65 757)
Marge brute	33 817	33 644	31 693	33 221	132 376
Frais de recherche et de développement	(2 823)	(3 018)	(2 168)	(2 598)	(10 607)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(29 389)	(29 308)	(27 358)	(28 752)	(114 806)
Produits et charges à caractère non récurrent	0	0	0	0	0
Résultat opérationnel	1 605	1 318	2 167	1 871	6 961
Résultat	649	903	1 238	448	3 238
2007 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 sept.	31 déc.	2007
Chiffre d'affaires	49 545	54 631	52 281	60 108	216 565
Coût des ventes	(16 041)	(17 239)	(16 651)	(21 637)	(71 568)
Marge brute	33 504	37 392	35 630	38 471	144 997
Frais de recherche et de développement	(3 565)	(3 649)	(3 216)	(3 795)	(14 225)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(30 063)	(30 209)	(28 252)	(31 040)	(119 564)
Produits et charges à caractère non récurrent	0	0	0	(997)	(997)
Résultat opérationnel	(124)	3 534	4 162	2 639	10 211
Résultat	214	2 251	2 368	978	5 811

notes sur le tableau des flux de trésorerie

consolidé

NOTE 30 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2008 comme en 2007, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composé des écarts de conversion latents sur les positions bilantielles court terme affectant le résultat de change (cf. paragraphe relatif à la conversion des postes du bilan libellés en devises dans les règles et méthodes comptables), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions et de la reprise de provision sur les titres des filiales non consolidées.

NOTE 31 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2008, l'augmentation du besoin en fonds de roulement s'élève à € 11 378 milliers. Si les créances diminuent de € 8 427 milliers et les stocks augmentent de € 1 542 milliers, la croissance du besoin en fonds de roulement provient de la variation des autres actifs et passifs courants (€ 18 263 milliers). L'essentiel de ce dernier montant s'explique par les éléments suivants :

- € 6 020 milliers correspondent au crédit d'impôt recherche de l'exercice comptabilisé et non encaissé, diminué du remboursement du solde du crédit d'impôt recherche de 2004 ;
- € 9 133 milliers correspondent principalement à la diminution du poste fournisseurs, les réceptions matières et autres dépenses du quatrième trimestre 2008 ayant été sensiblement inférieures à celles du dernier trimestre 2007, et à la variation des autres actifs et passifs courants ;
- € 2 326 milliers correspondent aux paiements, au premier semestre 2008, de la partie variable des rémunérations liées aux performances 2007 et à la prime d'intéressement qui avaient été provisionnées dans les comptes au 31 décembre 2007 ;
- € 1 584 milliers correspondent au décaissement à caractère non récurrent : € 677 milliers d'honoraires liés au litige en cours avec Induyco (cf. note 8.2), € 863 milliers relatifs au paiement de la charge à caractère non récurrent enregistrée dans les comptes 2007 à la suite du jugement défavorable à la société en Espagne concernant le licenciement de salariés dans le cadre de la restructuration initiée fin 2005 et autorisée par l'administration espagnole des affaires sociales, et € 44 milliers relatifs à la restructuration d'une filiale initiée en 2005 ;
- € 800 milliers correspondent à des encaissements de créances fiscales.

En 2007, l'augmentation du besoin en fonds de roulement, d'un montant de € 14 568 milliers, résultait principalement de l'augmentation des stocks, pour € 5 402 milliers, du crédit d'impôt recherche de la période non encaissé, pour € 3 193 milliers et pour € 5 337 milliers de décaissements à caractère non récurrent, en particulier les honoraires et frais liés à la procédure arbitrale en cours avec Induyco.

Comme indiqué ci-dessus, le volume des créances nettes des prestations facturées d'avance en 2008 a, comme en 2007, diminué par rapport à l'exercice précédent (cf. note 7), ayant de ce fait un effet positif sur le montant de la trésorerie générée par l'activité opérationnelle. Au 31 décembre 2008, la rotation des créances clients nettes, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, s'élève à six jours contre quatorze jours au 31 décembre 2007.

NOTE 32 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.

	2008	2007
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	(1 224)	(2 996)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(3 594)	(5 322)
Cash-flow libre	(4 818)	(8 318)

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 10 154 milliers en 2008 (€ 11 572 milliers en 2007) et une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 11 378 milliers (augmentation de € 14 568 milliers en 2007).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 31 ci-dessus.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à € 3 594 milliers en 2008 (€ 5 322 milliers en 2007). Avant décaissements à caractère non récurrent, d'un montant de € 1 584 milliers, le cash-flow libre aurait été négatif de € 3 234 milliers en 2008.

En 2007, les décaissements nets à caractère non récurrent s'étaient élevés à € 6 388 milliers.

NOTE 33 ACCROISSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2008, l'accroissement des dettes financières non courantes s'explique par l'octroi d'une avance remboursable accordée par OSEO Innovation en France pour un montant de € 800 milliers (cf. note 13.2). Le montant des lignes de crédit de trésorerie utilisées au 31 décembre 2008, considéré comme une dette financière dans le bilan (cf. note 13.2), est inclus dans le calcul de la trésorerie dans le tableau des flux (cf. note 35).

En 2007, l'accroissement des dettes financières comprenait € 48 000 milliers liés à l'emprunt contracté pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) mise en œuvre en mai 2007 et € 400 milliers liés à une avance remboursable accordée par OSEO Innovation en France (cf. note 13.2). Le montant des lignes de crédit de trésorerie utilisées au 31 décembre 2007, considéré comme une dette financière dans le bilan (cf. note 13.2), est inclus dans le calcul de la trésorerie dans le tableau des flux (cf. note 35).

NOTE 34 REMBOURSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2008, le remboursement des dettes financières correspond principalement à des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de recherche et de développement pour un montant de € 147 milliers.

En 2007 le remboursement des dettes financières correspondait principalement à des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de recherche et de développement pour un montant de € 440 milliers.

NOTE 35 RÉCONCILIATION DE LA TRÉSORERIE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

Au 31 décembre	2008	2007
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan	10 175	10 897
Utilisation des lignes de crédits de trésorerie	(16 900)	(12 612)
Trésorerie au tableau des flux	(6 725)	(1 715)

rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2008

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lectra SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte économique rendant difficile l'appréhension des perspectives d'activité. C'est dans ce contexte incertain que conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et évalue également s'il existe des indices de perte de valeur, selon les modalités décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés « Règles et méthodes comptables » relatives aux écarts d'acquisition, aux autres immobilisations incorporelles et à la dépréciation des actifs immobilisés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées. Nous avons vérifié que les notes « Règles et méthodes comptables » et la note 1 « Écarts d'acquisition » donnent une information appropriée.

Comme indiqué dans la note « Règles et méthodes comptables » relative aux impôts différés, votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses relatives à l'évaluation des impôts différés actifs. Dans le cadre de nos appréciations, nos travaux ont consisté à vérifier la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses retenues ayant servi à l'évaluation de ces actifs d'impôts différés, à revoir les calculs effectués par la société et à vérifier que la note 5.3 fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

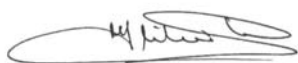
3. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2009

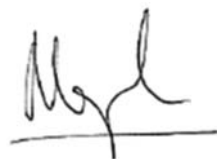
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA




Marc Ghilotti

KPMG SA



Anne Jallet-Auguste



Christian Libéros

rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Lectra SA

Exercice clos le 31 décembre 2008

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Lectra SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008. Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration, un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion de risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise. Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et ;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

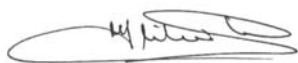
Nous attestons que le rapport du Président comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2009

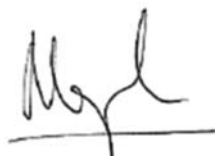
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA

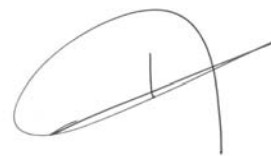
KPMG SA



Marc Ghiliotti



Anne Jallet-Auguste



Christian Libéros

biographies des administrateurs et des membres de la direction du groupe

André Harari

André Harari, 65 ans, est Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Vice-Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis 1991 et Vice-Président-Directeur Général depuis 1998. De 1978 à 1990, il a été membre du Conseil de Surveillance de Lectra, dont la Compagnie Financière du Scribe était l'un des actionnaires minoritaires historiques avant d'en prendre le contrôle fin 1990. André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Il a été Président-Directeur Général de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques qu'il a fondée en 1975 et dont il était, avec Daniel Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière dans la division *consulting* d'Arthur Andersen (Paris, 1970-1975). André Harari est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique, et docteur ès sciences de gestion (université Paris-Dauphine).

Daniel Harari

Daniel Harari, 54 ans, est Directeur Général de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Président-Directeur Général de Lectra depuis 1991, après sa prise de contrôle par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990. Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et de ses filiales. Daniel Harari a été administrateur (depuis 1981) et Directeur Général (depuis 1986) de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques dont il était, avec André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière comme Directeur de la Société d'Études et de Gestion Financière Meeschaert spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983), puis il a été 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. Daniel Harari est ancien élève de l'École Polytechnique, et diplômé de l'Institut Supérieur des Affaires (deuxième année du programme MBA à Stanford Business School, États-Unis).

Jérôme Viala

Jérôme Viala, 47 ans, est Directeur Financier de Lectra depuis 1994, et a la responsabilité de l'ensemble des fonctions financières, juridiques et industrielles. Il a rejoint Lectra en 1985 au service financier de la société mère, puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion pour l'Europe et l'Amérique du Nord (1988-1991), de Directeur Financier de la division France (1992-1993) et de Directeur Financier de la division Produits (1993-1994). Il a débuté sa carrière comme analyste crédit chez Esso (France). Jérôme Viala est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux.

Véronique Zoccoletto

Véronique Zoccoletto, 49 ans, est Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information depuis 2005. Elle a rejoint Lectra en 1993 au poste de Directeur Administratif et Financier de la division France puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion Groupe (1996-1998), de Directeur de l'administration des ventes (1998-2000) et de Directeur des Systèmes d'Information (2000-2004). Elle a débuté sa carrière au sein du groupe Singer en 1983 en tant que contrôleur de gestion puis chef du département budget et audit interne. De 1989 à 1991, elle prend la responsabilité administrative et financière de SYS-COM ingénierie, puis en 1991, la direction financière de Riva Hugin Sweda France. Véronique Zoccoletto est diplômée de l'université Paris-Dauphine.

Hervé Debache

Hervé Debache, 63 ans, est administrateur de Lectra depuis 1996. Hervé Debache est administrateur et Directeur Général Délégué de la société AW Financial Services, spécialisée dans l'ingénierie financière, les fusions et acquisitions et le capital-développement, depuis que celle-ci a fusionné, en 2002, avec la société Tertiaire Développement dont il était le fondateur et le Président-Directeur Général depuis 1991. Il est par ailleurs administrateur de la société de capital-risque Cyber Capital (Paris) spécialisée dans l'audiovisuel et les médias. Hervé Debache a débuté sa carrière comme auditeur et consultant chez Price Waterhouse (Paris, 1967-1981) avant de rejoindre SEMA Group comme Directeur Général de la filiale consulting (1982-1988) puis de cofonder la Compagnie Financière JP Elkan, banque d'affaires spécialisée dans les fusions et acquisitions et le capital développement, dont il était Directeur. Hervé Debache est expert-comptable, diplômé de HEC (Paris) et de la Harvard Business School (International Teachers Program, États-Unis).

Louis Faurre

Louis Faurre, 75 ans, est administrateur de Lectra depuis 1996. Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Actuellement retraité, Louis Faurre a été Président-Directeur Général de la société Sagem-Sat-Service (1983-1995) spécialisée dans les équipements d'informatique et de bureautique. Il a commencé sa carrière comme ingénieur (1964-1970) à la Sagem, dont il devient Directeur de la division informatique (1970-1983). Louis Faurre était par ailleurs administrateur de la Compagnie Financière du Scribe (depuis 1981) jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Louis Faurre est diplômé de l'École Polytechnique et ingénieur de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications.

adresses des filiales et bureaux

www.lectra.com

SIÈGE MONDIAL

16-18 rue Chalgrin
75016 Paris – France
Tél. : +33 (0)1 53 64 42 00
Fax : +33 (0)1 53 64 43 00

SITE INDUSTRIEL

23 chemin de Marticot
33610 Bordeaux – Cestas – France
Tél. : +33 (0)5 57 97 80 00
Fax : +33 (0)5 57 97 82 07

CALL CENTERS

Call Center Europe
Tél. : +00 800 00 LECTRA /
+00 800 00 532872 (Appel gratuit)
Fax : +33 (0)5 57 97 82 13

Call Center Amérique du Nord
Tél. : +1 877 4 LECTRA /
+1 877 453 2872 (Appel gratuit)
Fax : +1 800 746 8760

Call Center Asie-Pacifique

Tél. : +86 21 6121 2211
Fax : +86 21 6495 7233

Call Center Italie

Tél. : +800 532 872 (Appel gratuit)
Fax : +39 (02)26 41 04 17

Call Center Espagne

Tél. : +34 900 800 501 (Appel gratuit)
Fax : +34 917 888 906

INTERNATIONAL ADVANCED TECHNOLOGY AND CONFERENCE CENTER

23 chemin de Marticot
33610 Bordeaux – Cestas – France
Tél. : +33 (0)5 57 97 80 00
Fax : +33 (0)5 57 97 82 07

INTERNATIONAL ADVANCED TECHNOLOGY CENTERS

IATC Amérique du Nord
889 Franklin Road, SE
Marietta, GA 30067-7945 – États-Unis
Tél. : +1 770 422 8050
Fax : +1 770 422 1503

IATC Asie-Pacifique

Floor 6th, building No. 91, Phase 13
Caohejing Hi-Tech Park,
No. 1122, Qinzhou Bei Rd,
200233 Shanghai – Chine
Tél. : +86 (0)21 5426 2929
Fax : +86 (0)21 5426 2576

IATC Mexique

Cadiz 59, Col. Insurgentes Mixcoac
Del. Benito Juarez, C.P. 03920
Mexico D.F. – Mexique
Tél. : +00 52 55 55 63 91 91
Fax : +00 52 55 56 11 60 18

IATC Turquie

Mimar Sinan Bulvari No:9
Erdinc Binalari A Blok 3. Kule Kat: 4
34540 Gunesti – Istanbul – Turquie
Tél. : +90 212 656 90 09
Fax : +90 212 656 71 95

AFRIQUE DU SUD

Durban
197 North Ridge Road
4th Floor, Suite 406
Durban 4001
Tél. : +27 (31) 207 7110
Fax : +27 (31) 207 2920

Johannesbourg

1 East Gate Lane
Bedfordview
Johannesbourg 2001
Tél. : +27 (11) 622 2714
Fax : +27 (11) 622 2490

Le Cap

Office 102 WJM House
Logan Way
Pinelands 7430
Cape Town
Tél. : +27 (21) 696 0600
Fax : +27 (21) 696 0606

ALLEMAGNE

Munich

Adalperostrasse 80,
85737 Ismaning
Tél. : +49 (0)89 99 6260
Fax : +49 (0)89 99 6261 99

Huisheim

Wemdingen Strasse 35,
86685 Huisheim
Tél. : +49 (0)90 92 9699 0
Fax : +49 (0)90 92 9699 101

Nuremberg

Süd West Park 60,
90449 Nuremberg
Tél. : +49 (0)91 19 6798 66
Fax : +49 (0)91 19 6798 67

AUSTRALIE

Melbourne

Monash Corporate Centre
Unit 19 – 20 Duerdin Street,
Clayton North
3168 Melbourne
Tél. : +61 3 9912 5499
Fax : +61 3 9558 6294

BELGIQUE

Gand

Dendermondesteenweg 636
9070 Destelbergen
Tél. : +32 9 222 20 26
Fax : +32 9 222 50 06

BRÉSIL

São Paulo

Al. Jaú, 1754 – 3º andar –
Jardim Paulista
01420-002 São Paulo – SP
Tél. : +55 11 3894 9144
Fax : +55 11 3083 0744

Blumenau

Av. Martin Luther, 545
Sala 03
89012-010 Blumenau – SC
Tél. : +55 47 3322 1222
Fax : +55 47 3340 4658

CANADA

Montréal

110 Bd Crémazie ouest
Bur. 900
Montréal (Québec) H2P 1B9
Tél. : +1 514 383 4613
Fax : +1 514 383 5270

CHILI

Santiago

Av. Santos Dumont 267
Recoleta – Santiago De Chile
Tél. : +56 2 735 6137
Fax : +56 2 735 5787

CHINE

Shanghai

Floor 6th, Building No. 91, Phase 13,
Caohejing Hi-Tech Park,
No. 1122, Qinzhou Bei Rd,
200233 Shanghai
Tél. : +86 (0)21 5426 2929
Fax : +86 (0)21 5426 2576

Hong Kong

Units 2301-2&12, Tower 2
The Gateway
25 Canton Road – Tsimshatsui
Kowloon, Hong Kong
Tél. : +852 2722 5687
Fax : +852 2723 4664

Beijing

1803 Zhong Yu Building, No. 6 Jia,
Gongtibi Road
100027 Chaoyang District, Beijing
Tél. : +86 10 400 6700 160
Fax : +86 10 5894 6330

Guangzhou

Room 2501, Dongbao Tower,
No. 767 Dong Feng Dong Road,
Guangzhou
Tél. : +86 20 3832 0884
Fax : +86 20 3832 0957

Qingdao

6-2-1701, Guihe Garden,
20 Fuzhou Road (South)
266071 Qingdao, Shandong
Tél. : +86 (0)532 8575 8655
Fax : +86 (0)532 8575 8652

Shishi

Bur. 606, HaoHuHua Building,
Shi Quan Road
362700 Shishi, Fujian
Tél. : +86 (0)595 8856 8198
Fax : +86 (0)595 8856 8198

CROATIE**Zagreb**

Lectra glavna podružnica Zagreb,
Kustošijanska 8
10 000 Zagreb
Tél. : +385 (0)1 3906 842
Fax : +385 (0)1 3906 843

DANEMARK**Ikast**

Nygade 95 A
7430 Ikast
Tél. : +45 97 15 49 66
Fax : +45 97 15 48 99

ESPAGNE**Madrid**

Vía de los Poblados, N°. 1 Edificio C/D
Parque Empresarial Alvento
28033 Madrid
Tél. : +34 917 888 800
Fax : +34 917 888 999

Barcelone

Via Augusta 13-15, Of. 308
08006 Barcelona
Tél. : +34 917 888 800
Fax : +34 917 888 999

Valence

Parque Tecnológico Empresarial
Avda. Juan de La Cierva N°. 27
Edificio 1 Wellness Local 112
46900 Valencia
Tél. : +34 917 888 800
Fax : +34 917 888 999

Vigo

P.T.L. – Area TexVigo. Calle C Edificio
Dotacional Plta. Baja Oficina B4.
36315 Valladares-Vigo (Pontevedra)
Tél. : +34 981 112 914
Fax : +34 981 112 915

ÉTATS-UNIS**Atlanta**

889 Franklin Road, SE
Marietta, GA 30067-7945
Tél. : +1 770 422 8050
Fax : +1 770 422 1503

Los Angeles

5836 Corporate Ave., Suite 150
Cypress, CA 90630
Tél. : +1 714 484 6600
Fax : +1 714 484 6625

New York

25 West 39th Street, 4th Floor
New York, NY 10018
Tél. : +1 212 730 4444
Fax : +1 212 730 4344

FINLANDE**Helsinki**

Upseerinkatu 1-3 C
02600 Espoo
Tél. : +358 (0)9 759 44 30
Fax : +358 (0)9 759 44 344

FRANCE**Paris**

66 rue de la Chaussée-d'Antin
75009 Paris
Tél. : +33 (0)1 40 13 59 59
Fax : +33 (0)1 40 13 59 58

Lyon

Le Polarix
45 rue Sainte-Geneviève
69006 Lyon
Tél. : +33 (0)4 72 83 84 10
Fax : +33 (0)4 72 83 84 20

Cholet

Espace Performance – Bât. A
2 place Michel-Ange
49300 Cholet
Tél. : +33 (0)2 41 49 18 70
Fax : +33 (0)2 41 49 18 79

INDE**Bangalore**

Lectra Technologies India Pvt Ltd
No. 31/1 2nd Floor, Bull Temple Road
Basavanagudi, Bangalore 560004
Tél. : +91 (0)80 4001 8000
Fax : +91 (0)80 4001 8008

ISRAËL**Natanya**

5 Arye Regev St,
P.O. Box 8309
New Industrial Area
Natanya 42504
Tél. : +972 9 835 5227
Fax : +972 9 835 5228

ITALIE**Milan**

Via Gaetano Crespi, 12
20134 Milano (MI)
Tél. : +39 02 21 0471
Fax : +39 02 2641 0417

Ancone

Strada Vecchia del Pinocchio, 26 B
60100 Ancona (AN)
Tél. : +39 071 286 5021
Fax : +39 071 286 6146

Bologne

Via Parini, 16
40069 Zola Predosa (BO)
Tél. : +39 051 750 376
Fax : +39 051 618 7119

Florence

Via Torta, 70,
Localita Osmannoro
50019 Sesto Fiorentino (FI)
Tél. : +39 055 319 349
Fax : +39 055 319 349

Naples

Via Casa Pagano, 14
84012 Angri (SA)
Tél. : +39 081 513 9011
Fax : +39 081 513 9789

Vicence

Via Zamenhof, 22 B
36100 Vicenza (VI)
Tél. : +39 0444 913 417
Fax : +39 0444 914 485

JAPON**Tokyo**

Zexel Building Akasaka
2F 2-13-1 Nagata-cho, Chiyoda-ku,
100-0014 Tokyo
Tél. : +81 (0) 3 5521 1521
Fax : +81 (0) 3 5521 1522

Aichi

156-1 Nakamachi Nakago,
Toyota-shi,
473-0904 Aichi
Tél. : +81 (0) 565 53 9901
Fax : +81 (0) 565 53 9902

Fukuoka

1-11-15-112, Jiomaru, Sagara-Ku,
Fukuoka-shi,
814-0165 Fukuoka
Tél. : +81 (0)92 871 6731
Fax : +81 (0)92 871 6733

Fukushima

2-24-30-105, Daishin
Kooriyama-shi,
963-8852 Fukushima
Tél. : +81 (0)23 421 3587
Fax : +81 (0)24 925 4431

Iwate

1-73-1-A-102,
Nimaibashi-cho Minami,
Hanamaki-shi,
025-0315 Iwate
Tél. : +81 (0)198 26 0710
Fax : +81 (0)503 348 2500

Okayama

Kurasta Tamashima 1F,
3-111-1 Shin Kurashiki Ekimae, Kurashiki,
710-0253 Okayama
Tél. : +81 (0)86 525 0830
Fax : +81 (0)86 525 0834

Osaka

Rena Tenmabashi Building 3F
1-6-6, Funakoshi-cho, Chuo-ku,
540-0036 Osaka
Tél. : +81 (06) 6946 1248
Fax : +81 (06) 6946 1244

Yamagata

Koei Building 2F
1-4-6 Shinbashi, Sakata-shi,
998-0864 Yamagata
Tél. : +81 (0)234 21 3587
Fax : +81 (0)234 21 3592

MAROC**Casablanca**

219, Boulevard Zerkouni
65 et 66 Casablanca
Tél. : +212 (0)522 25 59 80 /
77 44 20 / 21/22
Fax : +212 (0)522 23 00 44

MEXIQUE**Mexico**

Cadiz 59, Col. Insurgentes
Mixcoac Del. Benito Juarez,
03920 Mexico
Tél. : +52 (01) 5555 639 191
Fax : +52 (01) 5555 639 192

PAYS-BAS**Breda**

Voorerf 19
4824 GM Breda
Tél. : +31 (0)76 548 2188
Fax : +31 (0)76 548 2199

PHILIPPINES**Mandaluyong City**

Unit 407B, 4/F Quadstar Building
#80 Ortigas Avenue,
Greenhills San Juan City
1500 Philippines
Tél. : +63(2) 725 2366 / 8693
Fax : +63(2) 744 0670

POLOGNE**Varsovie**

Oddzial w Polsce
Ul. Smolenskiego 4 /2
01-698 Warsaw
Tél. : +48 (0) 22 646 8479
Fax : +48 (0) 22 646 8481

PORTUGAL**Porto**

Av. Dr. Antunes Guimaraes, 521
4450-621 Leça da Palmeira
Tél. : +351 229 991 000
Fax : +351 229 991 001

Guarda

Rua da Corredoura,
Lote 20 R C Esq. Posterior
6300-825 Guarda
Tél. : +351 271 237 210
Fax : +351 271 237 210

Lisbonne

Estrada Nacional 249
Multi Business Center,
D5 Abóboda
2785-035 S. Domingos de Rana
Tél. : +351 214 462 480
Fax : +351 214 462 481

ROUMANIE**Cluj**

Str. Cometei, nr. 9
400439 Cluj-Napoca
Tél. : +40 (0)264 593 268
Fax : +40 (0)264 439 033

ROYAUME-UNI**Leeds**

Jade Building, Albion Mills
Albion Road
Greengates, BD10 9TQ
Tél. : +44 (0)12 7462 3080
Fax : +44 (0)12 7462 3099

Londres

15 Hay's Mews,
London, W1J 5PX
Tél. : +44 (0)20 7016 7600
Fax : +44 (0)20 7016 7601

SINGAPOUR**Singapour**

101 Thomson Road
#09-01 United Square
Singapore 307591
Tél. : +65 6353 9788
Fax : +65 6352 5355

SUÈDE**Borås**

Varbergsvägen 48
P.O. Box 974
50110 Borås
Tél. : +46 (0)33 237 870
Fax : +46 (0)33 237 878

TAÏWAN**Taiwan**

2F, 38-1, Sec. 1, Mingshen N. Rd.,
Guishan Shiang,
Taoyuan 333, Taiwan R.O.C.
Tél. : +886 3 326 7210
Fax : +886 3 326 1049

TUNISIE**Tunis**

RDC, Immeuble El Amen,
Rue du Lac Turkana
1053 Les Berges du Lac, Tunis
Tél. : +216 71 963 703 / 962 470 /
861 689 / 861 582
Fax : + 216 71 965 660

Ksar Hellal

Avenue Habib Bourguiba
5070 Ksar Hellal
Tél. : +216 73 545 351
Fax : +216 73 547 206

TURQUIE**Istanbul**

Mimar Sinan Bulvari No. 9
Erdinc Binalari A Blok 3. Kule Kat: 4
34540 Günesli
Tél. : +90 (0)212 656 90 09
Fax : +90 (0)212 656 71 95

conseil d'administration et direction

Conseil d'Administration

André Harari, *Président*
Daniel Harari, *Directeur Général*
Hervé Debache, *Administrateur*
Louis Faurre, *Administrateur*

Comité d'Audit

Hervé Debache, *Président*
Louis Faurre
André Harari

Comité des Rémunérations

Louis Faurre, *Président*
Hervé Debache
André Harari

Comité Stratégique

André Harari, *Président*
Hervé Debache
Louis Faurre

Direction du Groupe

Comité Exécutif

Daniel Harari, *Directeur Général, Président*
Jérôme Viala, *Directeur Financier*
Véronique Zocchetto, *Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information*

Équipe de management du Groupe

Antoine Bertier, *Directeur Recherche et Développement logiciels*
Hervé Claverie, *Directeur Projets et Comptes Stratégiques*
Daniel Dufag, *Directeur Juridique*
Laurence Jacquot, *Directeur Industriel*
Didier Teiller, *Directeur des Services*
Jean-Marc Vigneron, *Directeur Recherche et Développement équipements CFAO*

Europe

Corinne Barbot-Morales,
Directeur Espagne
Fabio Canali,
Directeur Italie
Alexander Neuss,
Directeur Allemagne, Europe de l'Est
Philippe Heckenbenner,
Directeur Europe du Nord
Bernard Karmin,
Directeur France
Rodrigo Siza,
Directeur Portugal

Amériques

Roy Shurling,
Directeur Amérique du Nord
Édouard Macquin,
Directeur Amérique du Sud

Asie-Pacifique

Robert Agnes,
Directeur Asie-Pacifique
Yves Delhaye,
Directeur ASEAN, Corée du Sud, Inde
Hotsumi Baba,
Directeur Japon

Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA
Représenté par Marc Ghiliotti⁽¹⁾
Crystal Park – 63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

KPMG SA
Représenté par Anne Jallet-Auguste et Christian Libéros
Domaine de Pelus – 11, rue Archimède
33692 Mérignac Cedex

(1) En vertu du principe de « rotation tous les six ans » des personnes signataires au sein des cabinets de commissariat aux comptes, Marc Ghiliotti sera remplacé par Bruno Tesnière à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009.

Cotation

Lectra est cotée sur Euronext Paris (compartiment C).

L'action Lectra fait partie des valeurs françaises composant les indices SBF 250, CAC Small90 et CAC Mid&Small190 d'Euronext.

Classification ICB : 9537 Logiciels

Code ISIN : FR 00000 65484

Contrat de liquidité : SG Securities (Société Générale) – Paris.

Information financière et réglementée

Lectra établit ses comptes selon les normes comptables IFRS et publie ses résultats trimestriellement.

Le rapport annuel ainsi que toutes les publications financières de la société sont également disponibles en anglais.

Les comptes de la société mère de l'exercice 2008 et leur annexe, le texte intégral du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009, le rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions consenties et levées en 2008, le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2009, le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, le rapport spécial des Commissaires aux comptes à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2009, et les résolutions soumises à ces deux assemblées figurent dans un document séparé.

Ces documents, ainsi que toute l'information financière et réglementée de la société (telle que définie par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers), peuvent être consultés sur le site Internet www.lectra.com ou obtenus sur simple demande auprès du service Relations investisseurs.

Calendrier financier 2009

Communication des résultats trimestriels et annuels

- Résultats du 1^{er} trimestre 2009 29 avril 2009
- Résultats du 2^e trimestre 2009 30 juillet 2009
- Résultats du 3^e trimestre 2009 28 octobre 2009
- Résultats annuels 2009 11 février 2010

(après la clôture d'Euronext Paris)

Assemblée Générale – Paris 30 avril 2009

Réunions d'analystes

- Paris 29 octobre 2009
- Paris 12 février 2010

Ce calendrier est tenu à jour sur www.lectra.com

Suivi de la valeur

Les départements d'analyse des établissements financiers suivants assurent un suivi de la valeur : Natixis Securities, SG Securities (Société Générale).

Relations investisseurs

e-mail : relations.investisseurs@lectra.com

Lectra, société anonyme au capital de 27 640 648 euros
RCS Paris B 300 702 305
Siège social : 16-18, rue Chalgrin – 75016 Paris – France
Tél. : + 33 (0)1 53 64 42 00 – Fax : + 33 (0)1 53 64 43 00

Lectra remercie les sociétés et personnes qui ont bien voulu prêter leur concours pour l'illustration de ce rapport : Corse composites aéronautiques, Maria Grachvogel, Hervé Lefebvre/Studio Twin, Mobitec, Mulberry, Please Mum, Poltrona Frau, Pungkook, DR.
Illustrations : Bo Lundberg.
Conception et réalisation : Eurorscg C&O – Impression : Relais Graphique.



23 000 CLIENTS DANS PLUS DE 100 PAYS

ACE STYLE • ADOLFO DOMINGUEZ • AERNNOVA • AIRBUS • AIR CRUISERS • ARMANI • ASHLEY FURNITURE • AUTOLIV •
 AZIMUT - BENETTI • B&B ITALIA • BAE SYSTEMS • BENETTON • BMW • BOEING • CENTURY FURNITURE • CESSNA AIRCRAFT
 COMPANY • GROUPE CHANTELLE • COATEX • COINDU • CORNELIANI • DECORO • DECATHLON • DEVANLAY-LACOSTE • DIESEL • DIOR
 • DOLCE & GABBANA • DRAEXLMAIER • EMBRAER • ERMENEGILDO ZEGNA • EUROCOPTER • FAURECIA • FENDI • FRUIT OF THE
 LOOM • GKN WESTLAND AEROSPACE • H&M • HANES • HARMONT & BLAINE • HAWORTH • HEMPEL • ITG AUTOMOTIVE SAFETY
 • JC PENNEY • JOHNSON CONTROLS • KENZO • KONGSBERG AUTOMOTIVE • KOOKAI • LA PERLA • LAFUMA • LEVI STRAUSS
 & CO • LISE CHARMELE • LIZ CLAIBORNE • LOEWE • LONIA • LOUIS VUITTON • LUNENDER • MALWEE • MANGO • MARKS &
 SPENCER • MITCHELL GOLD+BOB WILLIAMS • MOLteni • MULBERRY • PARK • PRADA • PREVENT • PUNGKOOK • ROLF BENZ •
 ROSSIMODA • RUSSELL • SEARS • SEFAR FYLTIS • SPIRIT AEROSYSTEMS • ST. JOHN • SUMISHO AIRBAG SYSTEMS • SUMITOMO
 • THE CHILDREN'S PLACE • TOYOTA BOSHOKU • TREK BICYCLE • VAN DE VELDE • VERSACE • VESTEBENE • VICTORIA'S SECRET •
 VTL • YOUNGONE • YVES SAINT LAURENT • ZANNIER • ZODIAC AEROSPACE...