



rapport  
**ANNUEL**

09

- 2 interviews**
  - André Harari et Daniel Harari
  - Jérôme Viala
  - Véronique Zoccoletto
  
- 11 marchés & métiers**
  - mode
  - automobile
  - ameublement
  - autres industries
  
- 29 databook**
  - historique
  - produits & services
  - une entreprise transnationale
  - chiffres clés
  - stratégie et modèle économique
  - bourse
  
- 45 rapport financier**

Lectra est le **numéro un mondial** des solutions technologiques intégrées – **logiciels, équipements de CFAO et services associés** – dédiées aux entreprises qui utilisent des textiles, du cuir, des tissus industriels ou des matériaux composites, dans la réalisation de leurs produits. Elle s'adresse à de grands marchés sectoriels mondiaux comme **la mode, l'automobile, l'ameublement** ainsi qu'à une grande variété d'**autres industries** (l'aéronautique, l'industrie nautique, l'éolien, les équipements de protection des personnes...). **Entreprise transnationale**, Lectra accompagne **23 000 clients** implantés dans plus de **100 pays** et développe avec eux des relations de long terme. L'expertise de ses 1 400 collaborateurs et sa technologie de pointe, qui répond aux besoins spécifiques de chaque industrie, en font un acteur de référence. Ses solutions permettent d'**automatiser, rationaliser et accélérer** la création, le développement des produits et leur production et, pour la mode, de planifier et gérer l'intégralité du cycle de vie des collections. Créée en 1973 et basée en France, Lectra est **cotée sur Euronext Paris**.

de André Harari et Daniel Harari

## Une entreprise renforcée pour une économie réinitialisée

Confrontée à une chute sans précédent des commandes, Lectra a démontré l'efficacité de son pilotage par la baisse pérenne de ses frais et le maintien de ses marges, ainsi que la solidité de son modèle économique par la **résistance de ses résultats**. Ayant déjà prouvé sa **résilience**, l'entreprise s'est **préparée aux nouveaux enjeux** économiques mondiaux de l'après-crise : elle dispose d'atouts majeurs technologiques, commerciaux et humains, et d'une feuille de route stratégique précise pour sortir renforcée de cette période difficile, avec une offre unique de solutions et de services indispensables aux clients de ses différents marchés.

### Vous aviez prévu une année 2009 difficile. Comment s'est-elle déroulée ?

**Daniel Harari :** Durant les trois premiers trimestres, la réalité a été pire que nous ne l'avions imaginée dans nos hypothèses les plus pessimistes. Comme toutes les entreprises, Lectra a continué d'être durement impactée par la crise économique.

L'activité de la plupart de nos clients s'est ralentie pour tomber à des niveaux rarement atteints depuis des décennies. Quels que soient les pays et secteurs d'activité, ils ont dû prendre des mesures drastiques, réduire ou arrêter leur production et surtout ramener au strict minimum, voire geler, leurs investissements. Depuis les prémices de la crise, notre activité commerciale accuse en conséquence un très net fléchissement. Par rapport à 2007, année de référence avant la crise, la baisse des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO a atteint jusqu'à -65% au deuxième trimestre 2009 pour s'établir en fin d'année à -55%. Dans ce contexte inhabituel, notre chiffre d'affaires a été sérieusement touché : à € 153,2 millions, son retrait est de 23% par rapport à 2008. Si l'on compare à 2007, la perte de chiffre d'affaires est de € 63,3 millions, soit 30%. Bien que négatif de € 2,8 millions, le résultat opérationnel courant a bien résisté, grâce à l'efficacité des mesures de réduction des frais fixes prises dès 2008 puis en 2009, au maintien de nos marges en dépit d'une concurrence sévère et à la solidité de notre modèle économique. Notre perte nette s'établit à € 3,6 millions et nous enregistrons un cash-flow libre fortement positif de € 9,3 millions.



**André Harari**  
Président du Conseil d'Administration

**L'année dernière, vous annoncez votre volonté d'avancer dans le contexte difficile de la crise avec pragmatisme, détermination et persévérance. Qu'en est-il un an après ?**

**Daniel Harari :** Nos deux impératifs immédiats ont été de protéger la situation financière de la société et de limiter son exposition aux risques. Toute l'entreprise s'est mobilisée pour mener à bien le plan d'actions et optimiser l'activité commerciale en soutenant de manière prioritaire nos clients.

**André Harari :** Dès le mois de mai, Daniel et moi avons entamé un long processus de réflexion et pris le recul nécessaire pour repenser fondamentalement l'entreprise et définir la stratégie pour les années à venir. Notre objectif premier : nous assurer que Lectra sorte plus forte de cette crise, avec une croissance durable de son chiffre d'affaires et de ses résultats, à la hauteur de son potentiel.

Nous sommes convaincus que le monde sera différent, avec des bouleversements à tous les niveaux : répartition de la croissance macroéconomique, propositions de valeur, réglementations, redistribution des cartes dans tous les secteurs géographiques et industriels. Il nous fallait donc revoir la manière dont nous devons penser et mener les affaires. Ce plan vise à « réinitialiser » Lectra pour le nouvel ordre économique de l'après-crise, la *reset economy*. Dans cette construction de notre avenir, nous nous sommes volontairement affranchis des très fortes pressions extérieures qui pèsent sur la plupart des entreprises cotées pour qu'elles adoptent une politique court-termiste. Pour bâtir la croissance de demain sur des fondations solides, nous avons donné la priorité au long terme, accéléré les réformes indispensables, lancé des actions précises et décisives, initié des projets, en faisant preuve d'ambition.

**Notre objectif premier : nous assurer que Lectra sorte plus forte de cette crise, avec une croissance durable de son chiffre d'affaires et de ses résultats, à la hauteur de son potentiel.**

Ceci impliquait une prise de risques contrôlée, sans mettre en danger l'entreprise. Avec le retour de la croissance – en 2010 ou après –, le paysage économique et concurrentiel aura considérablement changé. Nous serons prêts pour bénéficier pleinement de ce contexte historique. Nous privilégions la croissance organique mais n'excluons pas non plus de saisir des opportunités d'acquisition bien ciblées, à des conditions financières particulièrement favorables étant donné le contexte de crise.



**Daniel Harari**  
Directeur Général

**Daniel Harari :** Jérôme Viala et Véronique Zocchetto, qui m'accompagnent au Comité Exécutif, nous ont immédiatement rejoints dans cette réflexion. Dès octobre, c'est toute l'équipe de management internationale qui travaillait à l'élaboration de notre plan d'actions 2010, avec des effets immédiats au 1<sup>er</sup> janvier. Nous savons que nous abordons maintenant un passage difficile – la mise en œuvre du plan – mais c'est aussi un défi des plus motivants pour nos équipes. Le succès de cette stratégie et de la transformation en profondeur de notre entreprise requiert une grande discipline dans l'exécution. Au fil des ans, Lectra a acquis cette culture. Associée à notre fort caractère entrepreneurial, elle nous rend d'autant plus confiants. Notre plan reste dans la droite ligne des fondamentaux qui ont toujours été les nôtres. Ceci est vrai de notre vision, de nos objectifs stratégiques, de notre proposition de valeur et de notre modèle économique. Nous leur faisons franchir un nouveau palier par une évolution accélérée, en continuité et non en rupture.

**Pour bâtir la croissance de demain sur des fondations solides, nous avons donné la priorité au long terme, accéléré les réformes indispensables, lancé des actions précises et décisives, initié des projets, en faisant preuve d'ambition.**

**Vous faites souvent référence à l'entrepreneurship, l'une de vos valeurs clés. En quoi est-ce un atout aujourd'hui ?**

**André Harari :** Lectra est une grande aventure entrepreneuriale. L'entreprise tout entière fait preuve d'un esprit combatif sans faille pour mettre en œuvre cette stratégie et en démontrer, par ses résultats, la pertinence. Ne jamais regarder en arrière, aller de l'avant jusqu'à atteindre l'objectif fixé. Ne jamais baisser les bras ni laisser le pessimisme prendre le dessus. Trouver les réponses à tout problème, instiller énergie, courage et persévérance pour toujours progresser. Avoir une vision claire, donner des repères à chacun, accepter de prendre des risques dans un environnement économique difficile et en saisir les opportunités. Se réinventer constamment, faire preuve d'audace. Bâtir les équipes capables de faire face à nos défis d'aujourd'hui tout en construisant le long terme. Tels sont les attributs principaux de l'entrepreneurship, mobilisateurs pour nos équipes. C'est notre ligne de conduite. Cette crise a renouvelé le rôle clé de l'actionariat entrepreneurial : c'est l'un des principaux atouts de Lectra dans son champ de bataille concurrentiel. Notre participation au capital à hauteur de 40% assure la stabilité de notre actionariat et nous permet de préserver nos actifs pour construire le long terme. Notre objectif est de créer avant tout de la valeur pour nos clients et d'optimiser leur satisfaction dans la durée. Ce qui en retour créera de la valeur pour nos équipes, nos partenaires industriels et bien sûr nos actionnaires.

**Daniel Harari :** Notre capitalisation boursière a fortement chuté, à € 64 millions fin 2009, le manque de visibilité, la forte baisse du cours, 60% depuis le début de la crise, et le faible niveau de la liquidité du marché, décourageant la plupart des investisseurs. Cette contre-performance en Bourse nous relègue dix-sept années en arrière, une situation évidemment pénible. Mais notre plan devrait nous permettre de retrouver progressivement une capitalisation qui reflète la valeur réelle de l'entreprise et de renouer dès que possible avec une juste rémunération des actionnaires.

**Vous avez évoqué les opportunités de la crise. Quelles sont-elles et comment les mettez-vous à profit ?**

**Daniel Harari :** Notre ambition est de réécrire les règles de notre industrie et d'accroître notre *leadership*. Pendant plus de vingt ans, notre environnement concurrentiel a laissé croire qu'il n'existait qu'une seule logique : développer des produits plus ou moins élaborés mais toujours moins chers, qui ne nécessitent que peu, voire pas, de services associés. Avec la crise, cette voie du « *good enough* » que nous n'avons jamais empruntée s'avère clairement une impasse. Notre stratégie se nourrit de convictions fortes, d'innovation et d'expertise, pour offrir le meilleur retour sur investissement à nos clients. De quoi nos clients ont-ils besoin ? De repenser leur modèle économique, remettre à plat leur organisation, renouer avec la rentabilité. Il leur faut pour cela des systèmes innovants, réduisant coûts

matière et délais, de plus en plus complets et intégrés, facilitant une communication sécurisée. Nous allons encore renforcer notre présence auprès d'eux, leur faire mieux connaître la valeur ajoutée apportée par nos solutions. Leur intérêt est d'investir, même en ces temps difficiles, pour être plus performants et faire de l'après-crise une opportunité. Aujourd'hui, la technologie intégrée de Lectra fait référence. Notre offre, qui allie technologie et services, avec notamment les *Smart Services*, sur lesquels nous avons été pionniers, est la plus avancée et la plus complète du marché. Inégalée dans son étendue et sa performance, elle répond aux besoins de nos clients en permettant à chacun de tirer le meilleur de nos solutions et d'optimiser ses investissements sur le long terme.

**André Harari :** Tous ces bouleversements de nos marchés sectoriels et géographiques seront favorables à Lectra. Dans les pays développés : changements de modèles économiques, plans d'adaptation, consolidations sectorielles, délocalisations. Dans les pays émergents : croissance des exportations parallèlement à celle du marché intérieur... Une dynamique renforcée par notre implantation locale inégalée sur tous les continents. Là encore, la vision stratégique est essentielle. À titre d'exemple, nous sommes directement présents depuis les années 1980 dans tous les pays développés, mais également en Grande Chine et au Brésil, et notre filiale en Inde (où nous étions représentés par un distributeur) a été créée il y a deux ans.

**Cette crise a renouvelé le rôle clé de l'actionnariat entrepreneurial : c'est l'un des principaux atouts de Lectra dans son champ de bataille concurrentiel.**

**Dans l'action engagée contre Induyco, le tribunal arbitral international a conclu sa procédure en allouant à Lectra € 25,3 millions de dommages et intérêts.**

**André Harari :** C'est l'aboutissement d'une longue bataille. Nous avons investi une énergie considérable et près de € 10 millions d'honoraires d'avocats, d'experts et de coûts de procédure, pour faire valoir nos droits dans cette action initiée en juin 2005 à l'encontre d'Induyco, le précédent actionnaire d'Investronica, acquise début 2004. Alors que notre contrat précisait que tous litiges seraient définitivement tranchés par voie d'arbitrage international, sans recours pour les parties, Induyco – filiale du puissant groupe espagnol El Corte Inglés – a refusé d'exécuter la sentence. Depuis, Induyco a obtenu en Espagne une décision qui suspend temporairement les appels au titre des garanties bancaires qu'elle nous avait consenties et engagé une action judiciaire en Angleterre pour contester la sentence. Pour ces raisons, nous ne l'avons pas comptabilisée dans nos comptes 2009. Lectra considère que ces actions sont dépourvues de tout fondement, et entend faire valoir fermement ses droits et poursuivre le recouvrement de sa créance.



**Entrevoyez-vous une éclaircie depuis quelques mois ?**

**Daniel Harari :** Au quatrième trimestre 2009, l'activité a manifestement rebondi, avec 22% de croissance des commandes de nouvelles licences logicielles et d'équipements de CFAO par rapport à 2008. Le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation et le cash-flow libre ont été supérieurs à nos attentes. Certains clients ont déjà repris leurs investissements : c'est le cas de plusieurs entreprises leaders mondiales ayant conclu des commandes importantes en fin d'année. C'est encourageant mais nous devons rester prudents : une majorité de sociétés, aux situations financières très fragilisées par la crise, diffèrent encore leurs décisions en attendant la confirmation du rebond de l'économie et d'une amélioration pérenne de leur activité. Nous sommes d'ailleurs préparés à une conjoncture qui resterait encore difficile en 2010. Faute de visibilité, nous avons décidé comme l'année dernière de ne pas annoncer de prévisions. Toutefois, sauf nouvelle détérioration de la conjoncture, notre résultat opérationnel et notre résultat net devraient être positifs. Une reprise devrait favoriser l'accélération de notre activité commerciale et le retour rapide de la rentabilité. Notre modèle économique a encore fait la preuve de sa solidité en 2009.

Ce modèle nous a permis, depuis 1998, de financer € 170 millions d'investissements de R&D, dont le niveau est resté soutenu en 2009 à l'inverse de nos concurrents, ainsi que € 80 millions d'acquisitions et € 60 millions de dépenses d'infrastructures, en particulier celles dédiées à nos clients et les systèmes d'information. Soit au total € 310 millions.

**Notre ambition est de réécrire les règles de notre industrie et d'accroître notre leadership.**



**Quels sont vos objectifs pour le moyen terme ?**

**André Harari :** Dès 2011, notre plan devrait permettre un retour à une croissance durable du chiffre d'affaires, du résultat net et du cash-flow libre. Depuis sa création, Lectra est devenue leader mondial, réalisant 90 % de son activité hors de France. Elle a su sortir gagnante à chacun des épisodes décisifs de son existence. La capacité d'innovation de Lectra ainsi que l'énergie déployée par nos équipes nous donnent la certitude que nous allons, une fois de plus, sortir vainqueurs de cette épreuve. Notre histoire témoigne de cette résilience. Plus que jamais, les cinq valeurs clés qui ont forgé notre culture d'entreprise unique restent pertinentes : l'*entrepreneurship*, le *leadership*, l'innovation, l'excellence et le *customer care* sont essentiels à la réussite de notre stratégie et se retrouvent dans nos préoccupations quotidiennes. Nous avons ainsi toutes les raisons d'être confiants dans le renforcement de notre *leadership* et le retour à une croissance rentable.

|| Notre modèle économique a encore fait la preuve de sa solidité en 2009. Il nous a permis, depuis 1998, de financer € 170 millions d'investissements de R&D et € 80 millions d'acquisitions. ]





Directeur Financier,  
Membre du  
Comité Exécutif

**Quels enseignements tirez-vous de la résistance des résultats en 2009 ?**

**Jérôme Viala :** Cette résistance se traduit par un résultat opérationnel courant, certes négatif de € 2,8 millions, mais maintenu à un niveau ne reflétant pas la division par plus de deux, en deux ans de crise, du montant des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO. Facteur aggravant, pour la première fois dans l'histoire de la société, les ventes de pièces détachées et consommables diminuent de 15 % en 2009, et les contrats récurrents de 3 %, en raison des baisses ou arrêts d'activité et des actions de réduction des coûts de certains clients. Un autre indicateur est le cash-flow libre fortement positif, à € 9,3 millions.

Le besoin en fonds de roulement diminue de € 9,6 millions. Les stocks, en particulier, ont continué de baisser, à € 18,4 millions fin 2009, contre € 28,6 millions en 2008. Enfin, notre endettement net a été réduit de € 8,6 millions. Ces chiffres démontrent à nouveau le bon fonctionnement de notre modèle économique, les revenus récurrents jouant pleinement leur rôle d'amortisseur en période difficile, ainsi que l'efficacité des plans successifs de réduction des frais généraux.

**En quoi les actions mises en œuvre distinguent-elles Lectra de ses concurrents ?**

**Jérôme Viala :** Tout en réduisant très fortement nos frais généraux, nous n'avons pas sacrifié l'investissement, clé de notre avenir dans l'après-crise. Ainsi, à l'inverse de nos concurrents, nous avons continué d'investir de façon soutenue en R&D : € 16,2 millions, soit 10,6 % du chiffre d'affaires. Nous bénéficions ainsi d'une offre unique, très en avance sur les autres.

**De quelle marge de sécurité Lectra dispose-t-elle en 2010 ?**

**Jérôme Viala :** Notre budget prévoit d'améliorer encore nos équilibres opérationnels, avec une nouvelle baisse des frais généraux, portant leur réduction à € 21,1 millions par rapport à 2007, soit 17 %, et un point mort particulièrement bas. Le ratio de sécurité au 1<sup>er</sup> janvier est supérieur de 9 points à son niveau d'il y a trois ans : aujourd'hui, 73 % de nos frais généraux sont couverts par la marge sur nos revenus récurrents, qui devraient rester globalement stables ou en légère baisse en l'absence de tout rebond de l'activité. Avec seulement 20 % de croissance des commandes de nouveaux systèmes, notre point mort sera atteint. Dans ce cas, les commandes ne rattraperaient que 18 % de l'écart entre leurs niveaux de 2007, avant la crise, et de 2009. Enfin, l'encaissement des € 25,3 millions alloués à la société par le tribunal arbitral international permettrait de réduire de moitié notre endettement net actuel.



**Avec des équilibres d'exploitation encore améliorés, Lectra devrait, sans nouvelle détérioration de l'économie, renouer avec un résultat positif en 2010 et, dès le rebond, en profiter sans tarder et pleinement.**





Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, Membre du Comité Exécutif

**Comment Lectra a-t-elle adapté sa politique de ressources humaines au contexte de crise ?**

**Véronique Zoccoletto :**

À court terme, nos actions ont visé à diminuer, voire supprimer, le recours aux emplois temporaires et limiter les recrutements au strict minimum. En 2009, des mesures supplémentaires de réorganisation et d'optimisation de nos ressources ont dû être prises pour améliorer encore nos équilibres opérationnels. Nous avons ainsi réajusté les organisations des quelques pays où ces équilibres, structurellement dégradés, n'étaient plus adaptés à la réalité de leur activité.

**Dans quels domaines avez-vous continué d'investir pour renforcer le capital humain et l'adapter aux nouveaux enjeux de l'entreprise ?**

**Véronique Zoccoletto :**

Nous avons privilégié cinq axes principaux pour accélérer la transformation de l'entreprise, réallouer nos ressources et réussir la conduite du changement : renforcer le *front office* – nos équipes qui sont en rapport direct avec nos clients – pour optimiser l'activité commerciale et de services et placer le client au centre des priorités

de chacun, avec réduction en parallèle du *back office* ; accroître notre capacité de R&D et l'expertise de nos équipes sur les métiers de nos clients ; impliquer directement les managers du siège et des filiales dans la définition des plans d'actions pour garantir la bonne exécution de notre stratégie ; maintenir la motivation de chaque collaborateur par une communication régulière et transparente ; enfin, aligner leurs actions sur les nouvelles priorités et les enjeux stratégiques de l'entreprise, par la fixation d'objectifs adaptés, et au suivi des performances.

**Avez-vous des projets plus spécifiques pour accroître la performance de votre organisation ?**

**Véronique Zoccoletto :**

Nos projets portent d'une part sur la simplification de nos processus internes, afin d'améliorer notre efficacité, et une réforme en profondeur s'appuyant sur l'évolution de nos systèmes d'information. D'autre part, ils concernent le développement des compétences clés de notre activité – technologiques, marketing et commerciales – autant de potentiels déterminants pour assurer notre rebond dans l'après-crise et accroître notre

avantage concurrentiel. Enfin, ils incluent le déploiement de technologies de pointe pour proposer une offre toujours plus innovante, adaptée à leurs nouveaux besoins. Ainsi, nos clients bénéficieront davantage de notre expertise de leurs métiers, riche de nos trente-six années d'activité, grâce à de nouveaux outils et modes de communication informatiques, en particulier le développement ambitieux des *Smart Services*, sans oublier le conseil et la formation.

**En période de récession économique, rendant indispensable une réduction des coûts, nos préoccupations sont restées orientées vers le futur. C'est en s'adaptant et en innovant en permanence que Lectra conforte sa position de numéro un mondial.**

# valeurs clés

La culture d'entreprise de Lectra s'est construite autour de cinq valeurs clés partagées par tous les collaborateurs dans le monde. Ouverte, vivante, elle privilégie un esprit d'équipe sans frontière géographique ni culturelle, allié à un sens aigu de la responsabilité individuelle. Elle a forgé une entreprise à l'identité forte, en phase avec l'évolution de ses clients, de ses marchés et de leurs cycles économiques.

## ENTREPRENEURSHIP

**Trente-six ans après sa création, Lectra conserve intact son caractère fondamentalement entrepreneurial.**

Savoir saisir les opportunités et prendre des risques contrôlés, faire des choix, s'investir dans des projets nouveaux, le tout dans un esprit d'équipe sans frontière géographique ni culturelle, avec un sens aigu de la responsabilité personnelle et de l'initiative. « Réinventer » Lectra en permanence pour rendre l'entreprise plus simple, plus réactive et plus efficace encore, est un axe majeur de sa politique.

## LEADERSHIP

**Leader mondial, Lectra a toujours cherché à se dépasser.**

Cet état d'esprit est partagé par toutes les équipes, à l'égard des clients et face aux concurrents. Parce qu'un leader ne peut rester sur ses acquis et qu'il a aussi des devoirs, celui de montrer la voie, d'anticiper les besoins de ses clients et de proposer des solutions pour assurer leur développement.

## INNOVATION

**Considérant l'innovation comme une démarche globale, Lectra en a fait le moteur de sa compétitivité.**

Lectra a toujours été précurseur. L'amélioration des technologies et leur développement pour le futur sont le fruit de sa capacité d'anticipation. Rompues aux métiers de ses clients, ses équipes savent analyser leurs problématiques, détecter leurs besoins, accompagner leurs mutations et leur apporter des solutions innovantes.

## CUSTOMER CARE

**Lectra construit avec ses clients une relation de longue durée dans un climat de confiance.**

Lectra sait que son succès repose sur sa capacité à servir au mieux ses clients et que leur fidélité se fonde sur la compétence et la réactivité de ses collaborateurs. Cette loyauté réciproque est la fierté de l'entreprise. La satisfaction du client provient de la qualité et de la valeur ajoutée des produits et des services, d'une relation toujours personnalisée, d'une implication totale et aussi de la proximité des équipes mondiales. Seul un partenariat construit sur de telles bases est créateur de valeur.

## EXCELLENCE

**Rechercher l'excellence, dans tous les domaines, est une exigence individuelle et collective.**

Chez Lectra, la recherche constante de la meilleure qualité et la mise en œuvre des meilleures pratiques bénéficient de l'implication quotidienne des équipes, de la responsabilité et de la motivation de chacun. Une démarche fondamentale pour mener à bien chaque projet et satisfaire, au final, tous les partenaires de l'entreprise.

### **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, elle est depuis sa création une des caractéristiques essentielle de Lectra, bien au-delà du refus de toute discrimination entre les personnes. 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.

mode  
automobile  
ameublement  
autres industries

# marchés & **METIERS**

mode



Dans un contexte macroéconomique difficile et dans **un marché en pleine mutation**, les entreprises de mode, pour être rentables, ont plus que jamais besoin d'**allier souplesse et productivité** dans la mise au point de leurs collections. Dans le secteur du prêt-à-porter, face à une forte pression sur les coûts, elles doivent **raccourcir leurs cycles de développement et de mise sur le marché**, et **gérer leurs stocks** de façon rigoureuse. Le rythme soutenu du *fast fashion*, qui vise à renouveler certaines collections toutes les quatre à six semaines, pousse également certaines marques à rétablir l'approvisionnement de proximité. La **créativité** et la réactivité, associées à **une qualité constante et au juste prix**, sont désormais primordiales pour assurer la fidélité des consommateurs. L'offre de Lectra a été pensée et développée de façon à intégrer toutes les **contraintes de rentabilité** des entreprises de mode et la spécificité de leurs métiers.

## **HABILLEMENT, ACCESSOIRES** & chaussure



**Véritables accélérateurs de performance pour les professionnels de la mode, les solutions de Lectra facilitent la gestion des processus métiers et le travail collaboratif tout au long du cycle de vie du produit.**

Lectra accompagne, depuis trente-six ans, plus de 20 000 clients – marques, fabricants, distributeurs, sous-traitants, etc. – dans leur croissance sur le long terme, en anticipant les besoins et les enjeux du marché. Elle leur offre les logiciels-métiers et les solutions de découpe automatique les plus avancées et les plus performantes, qui intègrent les meilleures pratiques de l'industrie. Ses consultants proposent une évaluation rigoureuse des processus et accompagnent efficacement la mise en œuvre des projets, l'implémentation des solutions et la formation des utilisateurs, pour assurer la rapidité de la conception des nouveaux modèles et la diminution des coûts de développement et de production. Grâce à sa parfaite connaissance des différentes étapes d'élaboration des produits et à son offre technologique de pointe, Lectra permet aux acteurs de la mode (stylistes, modélistes, chefs de produits, acheteurs, équipes de production...) de créer, développer, produire et gérer leurs collections, en capitalisant leur savoir-faire, leur patrimoine stylistique et leur univers de marque, afin d'optimiser leurs processus, année après année.



Les consultants de Lectra comprennent parfaitement notre métier. Ils nous ont accompagnés dans l'évolution de nos processus et dans la mise en place d'une nouvelle méthodologie de travail pour concevoir des vêtements de qualité pour nos clients. Leurs solutions de design pour les imprimés, la maille et les tissés ont significativement augmenté notre productivité. Nous avons gagné du temps sur des tâches répétitives et avons accéléré le processus de développement d'imprimés de 35 à 40 %.

Veronica Park, Responsable du Département Imprimés, **New York & Company**, États-Unis



Diesel



New York & Company



L'excellente solution de création de Lectra dédiée à l'industrie de la mode, répond parfaitement aux besoins de notre entreprise. Elle nous a permis de faciliter et d'accélérer l'ensemble de notre processus de conception – des esquisses initiales aux spécifications techniques –, simplifiant nos activités quotidiennes et nous faisant gagner du temps.

Les stylistes doivent produire à un rythme accéléré des collections rentables et techniquement réalisables, tout en redoublant de créativité. Les solutions de **création** de Lectra fédèrent l'ensemble des équipes – bureaux de style, développement produit, marketing et management – dans un environnement de travail intuitif, où toutes les données nécessaires sont facilement accessibles. De puissantes applications logicielles réduisent les tâches répétitives, administratives et laborieuses des stylistes, et garantissent l'intégrité du design tout au long du cycle de vie du produit. Formés à ces technologies par les experts de Lectra, les stylistes se concentrent sur l'expression de leur talent, permettant ainsi à leur entreprise de raccourcir son cycle de création.

Giulio Tonin, Directeur des Systèmes d'Information, **Diesel**, Italie







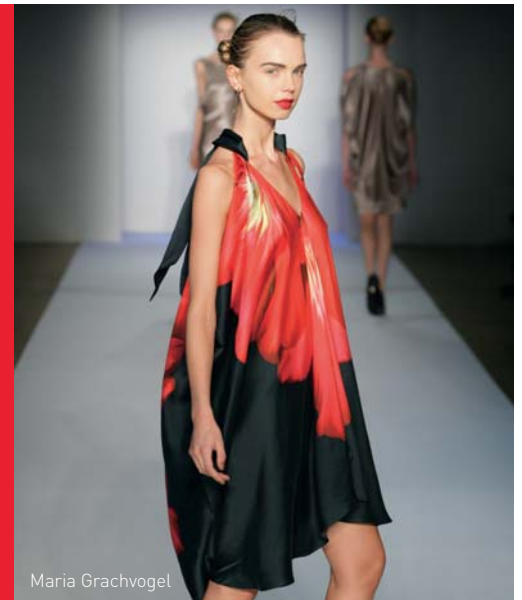
Pour moi, c'est la magie de la coupe qui souligne toute la beauté d'une femme. J'ai donc toujours ressenti le besoin de m'impliquer fortement dans l'élaboration de mes modèles. La solution de modélisme de Lectra m'a permis d'accélérer ce processus et de développer des prototypes très complexes. Et, en plus d'élargir le champ de ma créativité, cette solution contribue à la qualité finale de mes vêtements.



**Maria Grachvogel,**  
Créatrice, Royaume-Uni



Marèse



Maria Grachvogel

La fréquence des collections impose aux professionnels de l'habillement, de nouvelles contraintes de productivité et de qualité des vêtements. Au carrefour de la création et de la production, les solutions logicielles de modélisme et de prototypage de Lectra permettent aux modélistes et patronniers, et aux responsables du **développement** des collections, de concevoir plus de modèles et de patrons en moins de temps, et de réduire le nombre de prototypes physiques. Du prêt-à-porter au luxe, elles garantissent la qualité et le bien-être des vêtements et optimisent le cycle des collections, en capitalisant les données et le savoir-faire des entreprises. La technologie de Lectra intègre l'expérience acquise auprès des plus grands noms de la mode, et bénéficie en permanence des dernières innovations logicielles.

Samuel Eichstaedt, Directeur Général,  
Lunender, Brésil

Lectra est notre partenaire technologique depuis quinze ans et ses équipes d'experts ont parfaitement compris les enjeux de notre industrie. Ils nous ont toujours accompagnés dans nos objectifs de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité et d'accélération de nos processus. La salle de coupe intelligente de Lectra nous a permis d'éliminer les pertes de tissus et de réduire les délais, tout en conservant nos standards de qualité.



Lunender



Lise Charmel

Pour les années à venir, notre stratégie est d'accroître la productivité et la flexibilité de notre salle de coupe, tout en réduisant nos coûts. L'intégration de la technologie de Lectra dans nos processus joue un rôle majeur : elle permet de réduire notre consommation de tissus et d'améliorer significativement notre organisation et notre efficacité opérationnelle.

Le rythme accru des collections, l'exigence de qualité et la pression sur les coûts sont autant de défis pour les responsables de **production** – fabricants ou sous-traitants – qui doivent adapter leur processus de fabrication. En introduisant l'intelligence dans la salle de coupe, de la production en masse aux petites séries, Lectra optimise et fluidifie les opérations de placement des patrons sur les tissus, de matelassage et de découpe automatiques. Le pilotage centralisé de la salle de coupe et l'analyse en temps réel de la consommation matière permettent de réaliser des économies importantes et d'éliminer tout risque d'erreur dans la planification des ordres. Au cœur de ce dispositif, les découpeurs automatiques garantissent une précision et une vitesse incomparables. Dotés d'un système de diagnostic et d'analyse en temps réel, ils bénéficient de l'intervention à distance et autonome des experts des *Call Centers* internationaux de Lectra, qui déterminent les meilleurs paramétrages.

Balasubramaniyam Jaichand, Directeur Général, Jay Jay Mills, Inde

Yuan Xinmin, Adjoint au Président,  
Responsable des Équipements,  
Chenfeng, Chine

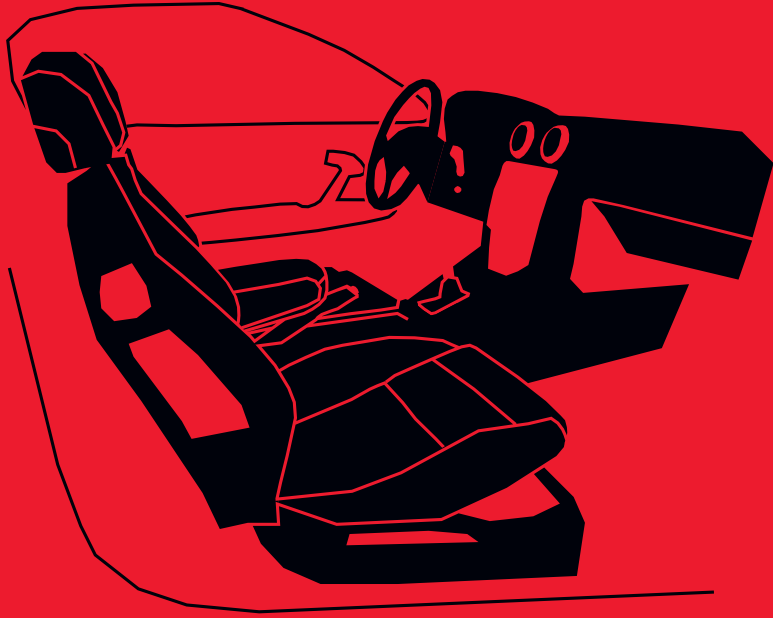
Notre préoccupation principale est d'offrir à nos clients la meilleure qualité au meilleur prix, tout en conservant la flexibilité requise pour des commandes urgentes. Les solutions de découpe automatique de Lectra, associées à des services adaptés, nous permettent de respecter nos standards de qualité, de réduire la consommation matière et d'atteindre une capacité de production maximale.



Le cycle de vie des produits et la multitude des modèles à créer, industrialiser et commercialiser rendent la gestion des collections plus complexe, et plus difficile l'atteinte des objectifs financiers. Pour relever ces défis, Lectra propose la seule solution **PLM** (*Product Lifecycle Management*) du marché conçue spécialement pour la mode, qui associe les applications-métiers pour la création, le modélisme, le prototypage physique et virtuel en 3D ainsi que la fabrication des produits, aux fonctions qui permettent de planifier et gérer l'intégralité du cycle de vie des collections. Cette solution collaborative, modulaire et évolutive, intègre des applications spécifiques, comme la définition du plan de collections, la spécification des produits, le *sourcing* stratégique, la gestion du *workflow*, dédiées à la gestion des processus et à leur optimisation.

Nous avons été impressionnés par les services de Lectra et nous sommes vraiment sentis soutenus dans la mise en œuvre de leur technologie PLM de pointe. Ses experts connaissent notre industrie et comprennent les défis que nous devons relever. Nous pouvons compter sur leur expérience et leur maîtrise des meilleures pratiques pour nous accompagner dans l'évolution de nos processus d'entreprise.

Vincenzo Gamberale, Responsable Informatique, **Arena**, Italie



# Auto MOBILE

Le marché automobile dans son ensemble traverse une crise historique et **une période de profonde mutation**. Pour séduire des consommateurs aujourd'hui plus sensibles au prix, à la sécurité et à l'environnement qu'au prestige de la marque, les constructeurs **multiplient modèles et versions**, dans une logique de personnalisation. Afin de conserver leurs clients sur le moyen et haut de gamme, et pour en séduire de nouveaux avec des modèles à des tarifs attractifs, ils exercent une pression considérable sur leurs équipementiers. Pour faire face, les sous-traitants doivent se donner les moyens d'offrir aux donneurs d'ordre **une flexibilité et une qualité élevées, à des prix toujours plus serrés**. L'offre technologique de Lectra, dédiée aux sièges et intérieurs de véhicules et aux airbags, constitue une réponse adaptée à leurs nouveaux défis.

## **SIÈGES, INTÉRIEURS** & airbags



Grâce à sa technologie laser, Lectra offre aux fabricants d'airbags une productivité et une fiabilité accrues, tout en garantissant un excellent niveau de qualité et de précision de découpe.

Lectra et ses équipes d'experts travaillent depuis longtemps pour les constructeurs du monde entier, en partenariat étroit avec les plus grands équipementiers automobiles. Afin de garder leur avantage concurrentiel, les constructeurs doivent maîtriser leurs coûts et cycles de fabrication à travers leur chaîne de valeur, notamment par la diminution du nombre de prototypes utiles fabriqués et l'optimisation des processus de fabrication. Dans un contexte où tout retard est lourdement pénalisé, l'offre de Lectra permet le développement en 3D des sièges, la mise à plat des formes en 2D, la découpe automatique des tissus et cuirs et la découpe laser des airbags les plus performantes, un immense avantage sur les méthodes traditionnelles.



Leader mondial dans l'industrie automobile, Johnson Controls fournit des intérieurs de véhicule innovants, qui rendent la conduite plus sûre et confortable. Depuis dix ans, Lectra est un partenaire clé dans l'optimisation de nos processus de design et de découpe automatique des sièges. Équipés avec plus de 100 de leurs systèmes de découpe dans le monde, nous pouvons compter sur la technologie de pointe de Lectra et sur sa capacité à s'adapter à nos métiers.



Willy Van-Looy, Directeur Production et Engineering, **Johnson Controls International**, Belgique



La solution logicielle de **développement** des éléments de sellerie des sièges et intérieurs automobiles permet de visualiser toutes les hypothèses de style et d'éliminer une grande partie des prototypes physiques. Elle permet d'évaluer la faisabilité de la production et de définir les spécifications de couture sur gabarits, tout en garantissant la qualité du produit fini et des coûts optimisés. L'association unique de la conception de sièges en 3D, du développement et de la mise à plat en 2D des formes aux systèmes de découpe automatique de Lectra, constitue une solution intégrée sans équivalent sur le marché. En plus d'optimiser le placement des pièces et d'améliorer la précision, l'offre de Lectra peut faire gagner jusqu'à 40 % de productivité et réaliser des économies conséquentes de matière.



Kolon Industries est un des leaders mondiaux dans le tissu et la production d'airbags pour des clients majeurs du marché de l'automobile, comme Hyundai. Depuis sa création, Kolon Industries a développé avec Lectra un partenariat fort, mettant en œuvre des systèmes de découpe et des logiciels performants pour obtenir des niveaux de production supérieurs et atteindre une flexibilité optimale dans nos processus.

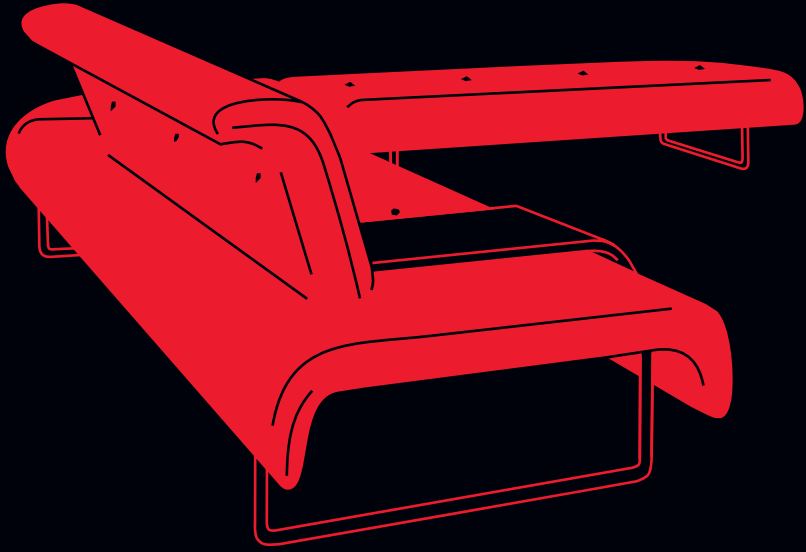


Sung-Gyun Hong, Responsable Production d'airbags, **Kolon Industries**, Corée du Sud



Les solutions de Lectra dédiées à la **production** des sièges et intérieurs automobiles offrent une gamme complète de découpeurs automatiques spécifiques aux tissus et aux particularités du cuir. La technologie laser apporte à la découpe des airbags une précision et une fiabilité indispensables à l'optimisation d'une matière très coûteuse et au niveau de qualité qu'exige un équipement de sécurité. Pour les matières qui composent les sièges et intérieurs, les machines atteignent une vitesse et une qualité de découpe exceptionnelles. Pour l'utilisation du cuir en particulier, la digitalisation des peaux permet d'éliminer les défauts et d'optimiser l'utilisation de la matière. Les découpeurs intègrent, entre autres, une surveillance en temps réel et un programme de maintenance pour garantir la continuité de la chaîne et prévenir les ruptures de cadence. Pour les industriels, ces technologies permettent de gagner en productivité, en flexibilité et en sécurité.

# ameublement





Portés jusque-là par l'explosion de l'immobilier et de la décoration, les acteurs du marché de l'ameublement n'ont pas été épargnés par la crise et ont été confrontés à un ralentissement brutal de leur activité. Après l'exubérance stylistique de ces dernières années, les industriels ont dû se recentrer sur des valeurs sûres et revenir à des **objets conçus pour plaire et durer**. La plupart d'entre eux proposent des séries limitées pour satisfaire une clientèle en quête de personnalisation. Dans le même temps, ils doivent **innover** toujours plus dans **le design et le confort**, et réaliser des produits de **qualité** supérieure afin de contrer la concurrence accrue des pays à faible coût de main-d'œuvre, la Chine en tête. L'expertise métier de Lectra et sa maîtrise technologique offrent une réponse adaptée aux contraintes spécifiques de l'ameublement rembourré.

## CANAPÉS & fauteuils



**Innovation, design, qualité, confort, personnalisation et modularité des produits... La technologie de Lectra, en optimisant les processus, apporte une réponse adaptée aux enjeux de l'ameublement.**

S'adapter aux besoins des consommateurs suppose, pour les professionnels du secteur, de disposer d'une technologie performante qui réponde à des exigences de créativité, de flexibilité, de qualité et de productivité. Aujourd'hui plus que jamais, les experts de Lectra accompagnent leurs clients dans leurs défis quotidiens, en anticipant toujours plus les besoins du marché. L'offre de Lectra couvre le design en 3D, le développement et la mise à plat des formes en 2D, le placement et la découpe automatiques de tout type de matériau, tissu ou cuir. La technologie de Lectra fait la différence en termes d'innovation, de performance et de réactivité pour garantir une mise sur le marché plus rapide, des économies de matière significatives et une capacité de production optimale, sans compromis sur la qualité.



Les équipes de Lectra offrent un très haut niveau d'expertise et les services professionnels les plus adaptés pour améliorer nos processus. Leurs solutions de découpe automatique sont extrêmement précises et flexibles et nous permettent de gérer efficacement une grande variété de commandes du mono pli au multi pli, d'un tissu à un autre. De plus, leur précision nous garantit une importante diminution de la perte de tissus.

Lorenzo del Felice, Directeur des Opérations,  
**Club House Italia**, Italie



Club House Italia



La solution logicielle 3D de Lectra raccourcit l'étape cruciale du prototypage et réduit les coûts associés. Elle permet d'explorer une multitude de pistes de **création** et de variantes virtuelles à partir d'un modèle de base, pour offrir une plus large palette de choix et faciliter la prise de décision très en amont de la réalisation. Elle couvre toutes les composantes du développement du produit – structures, mousses et revêtements – et constitue une chaîne numérique complète, entièrement intégrée au processus. Lectra offre aux professionnels les solutions les plus avancées et performantes de patronage. À partir de modèles numériques, les spécialistes du **développement** peuvent simuler les opérations de couture, adapter rapidement les formes des patrons aux propriétés des matières et aux contraintes du garnissage, les organiser et les préparer pour le placement et la découpe automatiques en un temps record.



Équipés avec des solutions de Lectra depuis le début des années 1990, nous étions déjà bien au fait des avantages de leur salle de coupe sur celles de la concurrence. Pourtant, l'introduction de leur nouvelle génération de découpeurs dans notre installation a surpassé nos espérances. Le gain de productivité qu'ils apportent et leur fiabilité en font des solutions de coupe uniques sur le marché. Notre productivité a plus que doublé.



Chip Keaton, Vice-Président Production,  
**England**, États-Unis



Grâce à sa gamme complète de solutions de découpe automatique, Lectra répond au besoin de flexibilité des industriels, aux contraintes liées à la production et à l'utilisation de matières très coûteuses. Ses découpeurs automatiques sont les plus rapides et les plus performants du marché. Leur capacité à simplifier, automatiser et accélérer le processus de fabrication en font des champions de la productivité, que ce soit pour la **production** de masse ou pour les petites séries. Leur capacité à traiter les raccords des tissus à motifs ou à identifier les défauts des cuirs permet de réduire la consommation matière et d'assurer la qualité du produit fini. Cette optimisation est renforcée par les *Smart Services* intégrés dans les équipements, qui diagnostiquent les défaillances potentielles en temps réel et assurent une intervention rapide et à distance des experts des *Call Centers* internationaux de Lectra ou sur site des équipes de maintenance.



**AUTRES**

# industries



La plupart des entreprises qui transforment des **tissus industriels** et des **matériaux composites** doivent concevoir et fabriquer une vaste gamme de produits, avec un niveau de **précision** très élevé. Dans un monde où les prix et les délais de livraison sont de plus en plus serrés, elles doivent améliorer leur flexibilité et productivité, et **réduire leurs coûts** de consommation de matières particulièrement onéreuses. Qu'elles fabriquent des filtres, des pales d'éolienne, des coques ou des voiles de bateau, des équipements de sécurité des personnes ou des aérostructures, elles ont chacune des besoins spécifiques. Ces entreprises requièrent des solutions dédiées qui doivent se plier à des **exigences de sécurité et de fiabilité** parmi les plus strictes des marchés couverts par Lectra.

## **AÉRONAUTIQUE, NAUTIQUE,** éolien...



**Dans des secteurs où les exigences de sécurité et de fiabilité sont extrêmement strictes et où l'évolution constante des matériaux requiert des adaptations fréquentes, Lectra offre un large éventail de technologies éprouvées.**

L'expérience de Lectra a permis de développer un véritable savoir-faire pour offrir une gamme complète de solutions technologiques intégrées qui couvre l'ensemble du processus de production. De la conception à la découpe de précision, en passant par le patronage et le placement optimisé, les solutions de Lectra apportent une réponse à tous les besoins liés au développement de produits utilisant tissus industriels et matériaux composites : fibre de verre, carbone, Kevlar, vinyle... Elles permettent à chaque secteur de ces industries d'accroître son avance technologique, d'assurer la précision et la qualité de ses fabrications tout en réduisant la consommation matière, les coûts de production et les délais de mise sur le marché.

Éric Durand, Responsable de Département,  
Filière Informatique et Technique, **Daher**, France

||  
Daher évolue dans des secteurs de pointe, comme l'aéronautique, et a de hauts standards de qualité. Il y a deux ans, nous nous sommes fixé pour objectif d'optimiser l'utilisation de nos matières composites, très onéreuses. En complément des machines de coupe de Lectra, nous avons choisi sa solution de placement automatique. Sur tous nos sites dans le monde, nous avons réalisé une économie minimale de 5% et gagné en productivité.



||  
Les tissus préimprégnés utilisés pour les parties d'avion en matière composite sont extrêmement chers. C'était un défi pour notre société de concilier l'utilisation optimale des matériaux et la qualité de découpe. Grâce à l'expertise et à la technologie de Lectra, notre processus de coupe est plus efficace et cohérent, ce qui nous permet de réduire la consommation des matériaux et d'améliorer notre compétitivité.

Les processus de **développement** et de prototypage sont essentiels pour ces entreprises. Les mesures des patrons virtuels, associées aux opérations de placement automatique, permettent de calculer les coûts matière très tôt dans le processus de fabrication des produits. Les ingénieurs peuvent créer plusieurs configurations, simuler et animer le produit fini de façon réaliste. Les solutions de CAO en 3D/2D de Lectra permettent de contrôler la qualité des produits pendant les processus de conception et de prototypage. Pour la **production**, ses solutions de découpe automatique spécialement conçues pour les utilisateurs de tissus industriels et matériaux composites apportent une réponse performante aux besoins des professionnels, notamment pour améliorer la flexibilité, réduire les coûts et assurer une qualité constante dans le cadre d'un processus fiable et sécurisé.

Mohan Misra, Directeur Général, **Tata Advanced Materials**, Inde

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

# data

## BOOK

Depuis sa **création en 1973**, dans un monde en perpétuel changement, Lectra n'a cessé **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, lui permettant de faire face à ses grands enjeux stratégiques. À travers les étapes marquantes de son histoire, Lectra a démontré sa **forte résilience**.

## 1976

Vente des premiers systèmes de CAO pour le patronage et la gradation de vêtements. Lectra compte moins de 10 personnes 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, deviendra progressivement le deuxième actionnaire de Lectra. Dès 1977, Lectra prend pied à l'international.

## 1985

Lectra entre dans le domaine de la FAO avec le lancement de son premier système de découpe automatique de tissus et devient leader mondial de la CAO pour l'habillement. Son offre technologique et son développement international répondent déjà aux besoins d'une économie mondialisée.

## 1987

Introduction en Bourse.

## 1990

Grave crise financière. Actionnaires minoritaires à travers la Compagnie Financière du Scribe – qui fusionnera avec Lectra en 1998 –, André Harari et Daniel Harari proposent un plan de sauvetage. En 1991, ils recapitalisent la société et en prennent la direction. Mise en œuvre d'un plan de redressement et de redéploiement stratégique : lancement d'un important programme de R&D, renouvellement de 100% de l'offre produits, accélération de l'expansion géographique, ouverture de nouveaux marchés sectoriels (ameublement, automobile...). Le modèle économique est ainsi transformé.

## 2000

Lectra numéro un mondial. Après vingt-cinq ans de croissance interne, l'entreprise a réalisé ses premières acquisitions ciblées en 1998.

## 2001-2005

Face à la forte dégradation de l'économie mondiale, en 2001, Lectra prend des mesures drastiques rétablissant des fondamentaux solides. Réalisation de trois acquisitions en 2004, dont le numéro trois mondial Investronica Sistemas. La fin des quotas textiles en 2005 accélère la transformation de l'entreprise pour la mettre en phase avec ses nouveaux enjeux stratégiques.

## 2007

Nouvelle offre technologique globale lancée au *Lectra World 2007*, fruit de cinq années de R&D et d'un investissement de € 50 millions. Lectra marque une avancée avec sa nouvelle génération de découpeurs *Vector*, dont les performances sont aujourd'hui encore inégalées, et sa gamme pionnière de *Smart Services*. Intensification des partenariats dans le monde de l'éducation. Réalisation d'une offre publique de rachat d'actions portant sur 20% du capital.

## 2008-2009

L'économie mondiale traverse une crise économique et financière d'une ampleur sans précédent. La société subit de plein fouet les conséquences des difficultés de ses clients. Tous les marchés sectoriels et géographiques sont touchés. Démontrant une fois de plus sa forte résilience, Lectra prend des mesures rigoureuses de réduction des frais généraux, en préservant ses forces vives, consolide ses équilibres d'exploitation, continue d'investir de manière soutenue en R&D et se réinvente une nouvelle fois pour sortir renforcée de la crise. Lancement en 2009 des versions V2R1 des logiciels de design *Kaledo* et de *Lectra Fashion PLM*, dédiés aux industries de la mode.

## 2010

Lectra s'est préparée pour l'économie « réinitialisée » de l'après-crise et dispose de tous les atouts pour sortir gagnante dans les années à venir.





### Audit et Conseil

Lectra veille au choix des technologies les plus adaptées et à leur parfaite intégration pour accompagner ses clients de façon pérenne, en fonction de l'évolution de leurs activités et de leurs enjeux. Ses 180 consultants – experts métiers et solutions, formateurs – délivrent des services professionnels qui contribuent à l'optimisation de leurs processus. Dotés d'une expérience solide des processus de conception, développement et production spécifiques aux différents marchés de Lectra (mode, automobile, ameublement, aéronautique, éolien...), ces consultants analysent les problématiques du client et recommandent les meilleures solutions technologiques de Lectra. Alliant expertise métier et maîtrise des produits, ils accompagnent l'évolution des processus de leurs clients et l'implémentation des projets par une gestion rigoureuse dans la conduite du changement.



### Des équipes dédiées aux grands comptes

Lectra a constitué des équipes mondiales spécialisées dans les problématiques des grands comptes internationaux. Elles accompagnent les clients dans la mise en œuvre et l'évolution des solutions de Lectra à travers l'ensemble de leurs organisations. Ces experts leur permettent ainsi d'optimiser en permanence leurs processus industriels et de garantir le meilleur retour sur investissement.

Capitalisant **trente-six ans d'expérience**, 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 – logiciels, équipement de CFAO et services – adaptées aux **spécificités de chaque secteur**.

L'offre étendue de Lectra couvre l'intégralité du cycle de développement et de production de ses clients, en les aidant à **concevoir leurs produits** et à **optimiser leurs processus et leur productivité**.



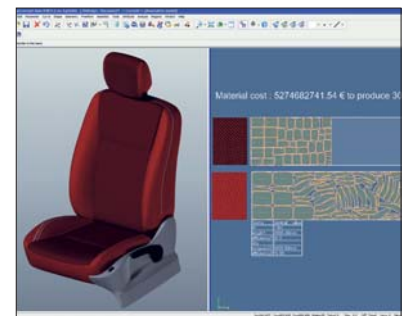
### Kaledo®

Solution logicielle la plus innovante et avancée de design numérique pour la création de mode, *Kaledo* fédère l'ensemble des équipes de stylisme en leur permettant de collaborer harmonieusement au développement des tendances et des collections. Elle offre un environnement de travail intuitif et ergonomique pour réaliser des simulations visuelles très réalistes d'imprimés, de mailles et de tissés. *Kaledo* offre aux stylistes la possibilité de proposer, tester ou modifier leurs idées créatives pour concevoir puis décliner des modèles en un temps record. *Kaledo* réduit de manière importante le temps consacré aux tâches répétitives et permet davantage de créativité et de productivité, dans le respect du capital stylistique de la marque et en réponse aux défis du *fast fashion*.



### DesignConcept

Développées spécialement pour répondre aux besoins et contraintes de la sellerie automobile, aéronautique ou nautique, de l'ameublement, des textiles techniques et des matériaux composites, les solutions logicielles *DesignConcept* permettent à la fois de créer des modèles 3D virtuels réalistes, de développer des gabarits, d'analyser la faisabilité des idées créatives en anticipant les coûts, et de passer automatiquement à la mise à plat en 2D des formes 3D, pour la découpe. Elles diminuent le nombre de prototypes nécessaires, améliorent la prise de décision et réduisent le délai de fabrication et de mise à disposition des produits.



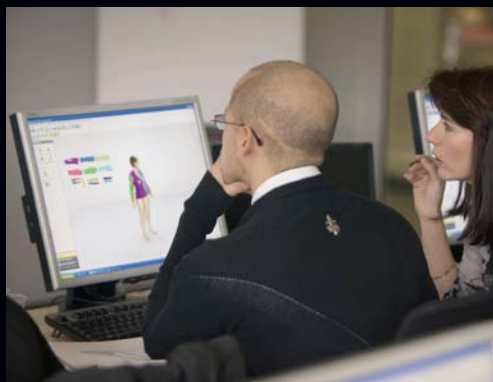
### Romans Cad®

Spécialement développée pour les industries de la chaussure et de la maroquinerie, la suite logicielle *Romans Cad* couvre la conception 3D, le patronage 2D, la spécification des modèles et la gestion des données techniques. Résolument orientée métiers, elle allie la technologie la plus avancée du marché aux compétences traditionnelles des stylistes et des modélistes. *Romans Cad* s'impose comme unique source de données au sein d'un environnement collaboratif, sécurisé et fédérateur, et permet de réduire de manière significative le délai de développement d'une collection. La simulation de modèles virtuels en 3D ouvre de nouvelles perspectives créatives, garantit la qualité, améliore la productivité et la compétitivité, en réduisant le nombre et le coût des prototypes.



**Formation**

Les experts formateurs de Lectra assurent la formation des utilisateurs dans le cadre de programmes adaptés, dispensés dans ses filiales ou ses cinq *International Advanced Technology Centers* répartis dans le monde. Ils élaborent des modules en fonction du niveau d'expertise des utilisateurs, nourris des retours d'expérience client, pour les aider à acquérir et développer les compétences nécessaires à l'exploitation optimale des solutions de Lectra.

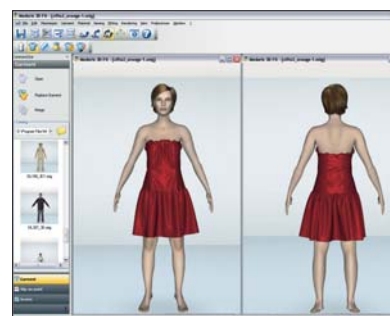
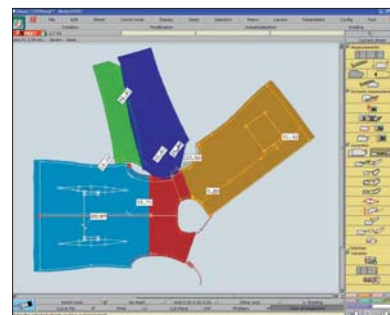


**Évolution logicielle**

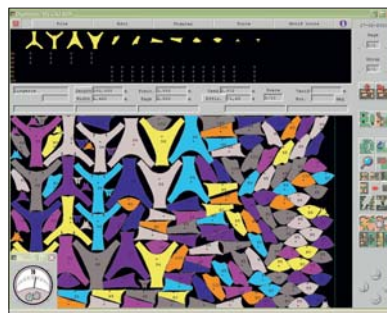
Les clients de Lectra bénéficient des dernières innovations logicielles développées par les ingénieurs de R&D de Lectra, grâce aux contrats d'évolution qui leur donnent accès aux versions les plus récentes. Ils sont ainsi assurés en permanence de l'optimisation des solutions et de leur productivité, et du meilleur retour sur leur investissement initial.

**Modaris® et PGS**

Au carrefour de la création et de la production, et conçues pour répondre aux exigences de qualité de tout type de vêtement, les solutions de modélisme *Modaris* et *PGS* sont, depuis plus de vingt-cinq ans, la référence des grands noms de la mode à travers le monde. Elles réduisent les temps de création des patrons, de modification, de gradation, de contrôle et de préproduction des modèles, diminuent les risques d'erreur et contribuent à un meilleur fini des vêtements. Parce qu'elle intègre les meilleures pratiques métiers, la version avancée *Modaris ExpertPro* permet de répondre à l'augmentation constante du nombre de collections et de déclinaisons produits. Elle constitue un véritable accélérateur de performance, avec un gain de temps de 30% à 50%. Enfin, la solution de prototypage virtuel *Modaris 3D Fit* réduit les coûts et temps de développement en divisant par deux le nombre de prototypes physiques nécessaires à la mise au point des modèles.



Elle permet de vérifier le bien-être du vêtement, en tenant compte des caractéristiques physiques des tissus, et de finaliser le style de façon collaborative.

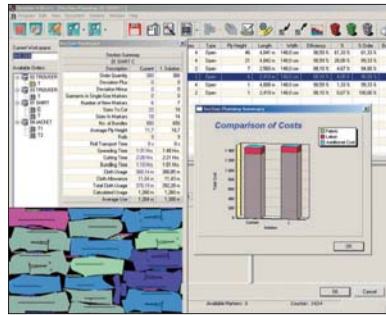


**Diamino® et MGS**

Solutions technologiques avancées de placement des pièces pour la découpe automatique, *Diamino* et *MGS* permettent aux industriels de réaliser d'importantes économies de matière et des gains de productivité très significatifs. Elles permettent d'optimiser le temps de placement de tout type de pièce et la consommation matière en production, en offrant la possibilité de tester plusieurs combinaisons de placement avant de retenir la meilleure solution. Associées à une gestion très précise des contraintes du tissu, de la complexité du produit et du marché – mode, chaussure, ameublement, industries utilisatrices de tissus industriels et de matériaux composites – elles apportent tous les avantages du mode interactif et du placement automatique grâce aux algorithmes les plus puissants, pour garantir un haut niveau de productivité.

### Optiplan®

Tour de contrôle de la salle de coupe intelligente de Lectra, le logiciel *Optiplan* permet d'optimiser et de fiabiliser le processus de production en reliant entre eux les différents équipements et opérations de placement, matelassage et découpe automatiques. Il simule les différents scénarios de production et identifie le plus adapté, simplifie les échanges d'informations, limite les erreurs et facilite la prise de décision. Hautement performant grâce à ses puissants algorithmes de planification, *Optiplan* contribue



à réduire la consommation matière, augmente la productivité et apporte une flexibilité accrue pour répondre aux fluctuations de volumes ainsi qu'à la diversité des modèles.



### Progress® Brio

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



### Support et Maintenance

Lectra mobilise plus de 290 ingénieurs, techniciens et experts pour prévenir tout retard ou interruption de la production et permettre à chaque client de gagner en flexibilité et en productivité. Ils interviennent sur site ou à distance, en temps réel, sur les logiciels et les équipements des clients, à partir de cinq *Call Centers* internationaux intégrés.

Lectra propose ainsi des services à forte valeur ajoutée : assistance utilisateur, maintenance préventive et curative, ainsi que l'optimisation des processus de design, de développement produit ou de production. Ils permettent aux clients de sécuriser et de rentabiliser leurs investissements, en assurant une augmentation significative de la productivité et en optimisant l'utilisation des équipements.

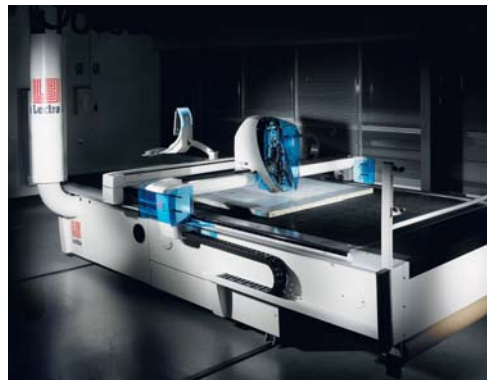
Pour cela, Lectra garantit ses délais d'intervention, ainsi que la disponibilité optimale des pièces détachées et des consommables.

### Vector®

Développés et adaptés à chaque industrie, les découpeurs automatiques *Vector* de dernière génération sont sans équivalent sur le marché et offrent des performances et un retour sur investissement inégalés.

Ils couvrent tout type de production (des petites séries aux gros volumes), quelles que soient la complexité ou l'épaisseur de la matière à découper (denim, lingerie, tissus industriels, composites...). Pour chaque industrie, ils se déclinent en trois gammes :

- *Vector FP, M55, M88* : adaptés aux besoins des nouveaux utilisateurs de technologie, avec des coûts de fonctionnement parmi les plus bas du marché tout en bénéficiant d'une excellente qualité de découpe ;
- *Vector FX, MH, MH8*, dotés des *Smart Services* : plus productifs, grâce à leur capacité unique au monde de découpe en continu,



et sans compromis sur la qualité, même avec les matières les plus difficiles ;

- *Vector MX, MX9*, dotés des *Smart Services* : destinés aux productions de très grands volumes alliant vitesse, épaisseur de matière et qualité de coupe exceptionnelles pour une meilleure flexibilité et une productivité accrue.



**Les Smart Services, l'intelligence embarquée**

Grâce à leurs 120 capteurs reliés à leur puissant logiciel de pilotage, les découpeurs automatiques dotés de *Smart Services* sont connectés en permanence et dialoguent de façon sécurisée avec les cinq *Call Centers* internationaux de Lectra. Les équipements bénéficient ainsi d'une surveillance en temps réel, d'interventions à distance ou sur site, et d'une maintenance préventive pour assurer des performances et une production optimales, sans rupture de cadence.

Les 90 experts de Lectra traitent 50 000 appels par mois et, par leur intervention à distance, parviennent à résoudre 95 % des requêtes liées aux logiciels et 67 % de celles liées aux équipements – permettant ainsi d'atteindre 98% de taux de disponibilité des systèmes. Des informations relatives à l'exploitation des découpeurs sont utilisables par les systèmes d'ERP des clients et contribuent ainsi à optimiser leurs processus de production. Pionnier sur ses marchés, Lectra enrichit chaque année son offre de *Smart Services* de nouvelles innovations.

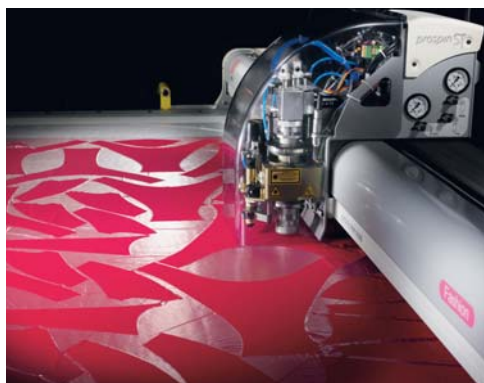


**FocusAirbag®**

La ligne complète de découpeurs laser de Lectra répond à la multiplication du nombre et du type d'airbags des véhicules et est utilisée par tous les leaders du secteur. La solution *FocusAirbag OPW (One Piece Woven)*, équipée d'un système de vision par scanner, contrôle et ajuste automatiquement le parcours de découpe en fonction de la déformation réelle de la matière, pour une meilleure qualité des pièces. *FocusAirbag HP* permet de découper simultanément plusieurs plis d'airbag et bénéficie d'un système de déchargement adapté aux moyennes séries.



Enfin, *FocusAirbag XHP* est l'une des solutions les plus productives du marché pour les très gros volumes, grâce à la puissance de son laser et à la performance de son matelasseur.



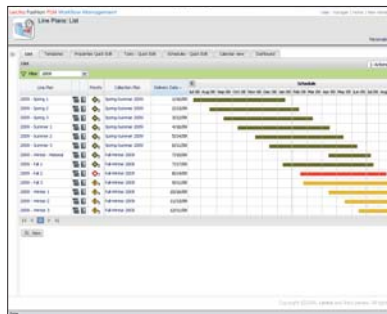
**ProSpin®**

Système de découpe monopi à table fixe, *ProSpin* est dédié au prototypage et aux petites séries : très flexible, il est entièrement modulaire, disponible en différentes largeurs et longueurs et s'adapte aux différents environnements de travail.

**Découpe cuir : MFC et CLS**

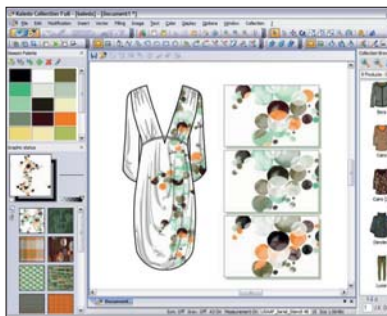
Les solutions *MFC* pour l'ameublement et *CLS* pour l'automobile, dédiées à la découpe automatique du cuir, répondent à l'exigence de qualité et aux délais de production des industriels. Les découpeurs, rapides et simples d'utilisation, prennent en compte et associent les contraintes naturelles du cuir – grain, défauts visibles ou non, épaisseur – aux impératifs de production. La découpe se fait par placement automatique des pièces issues de la CAO sur une image digitale de la peau ou par placement manuel par projection sur la peau. Cette optimisation du processus est essentielle à la réduction de la consommation d'une matière coûteuse, et source d'économies importantes.





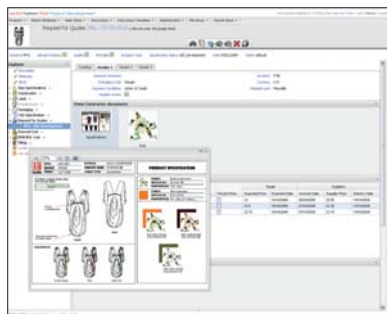
## Lectra Fashion PLM

Seule solution PLM (*Product Lifecycle Management*) du marché conçue spécialement pour la mode, *Lectra Fashion PLM* répond aux besoins des entreprises de taille moyenne, aux grands groupes internationaux (marques, fabricants, distributeurs, sous-traitants...). Elle permet de réduire les coûts de réalisation et les délais de fabrication, de garantir des normes de qualité plus exigeantes, grâce à des modèles originaux au plus près des tendances et en cohérence avec l'identité des marques. Collaborative, modulaire et évolutive, elle optimise les processus et facilite la gestion des collections tout au long de leur cycle de vie, en permettant aux managers de contrôler les performances, d'anticiper les décisions et d'atteindre leurs objectifs financiers.



*Lectra Fashion PLM* fédère l'ensemble des contributeurs internes et externes, où qu'ils soient dans le monde, autour de la dernière version de la collection ou du produit en cours d'élaboration. Elle couvre toutes les étapes nécessaires à la réalisation des collections en associant les applications métiers pour la création, le modélisme, le prototypage physique et virtuel en 3D ainsi que la fabrication des produits, aux fonctions de planification et de gestion des collections. *Lectra Fashion PLM* intègre notamment la définition du plan de collections, la spécification des produits, le *costing*, le *sourcing* stratégique, la gestion flexible du *workflow*, spécifiquement développés pour la mode.

L'offre *Easy Start* inclut les meilleures pratiques, assure un déploiement optimal de *Lectra Fashion PLM* à travers l'entreprise étendue et permet aux utilisateurs d'être opérationnels en quelques mois seulement. Elle comprend le logiciel, son paramétrage pour des rôles utilisateurs prédéfinis, des outils d'intégration et d'implémentation, des services et des formations orientés processus.



### L'audit préalable

Lectra met à disposition de ses clients, des consultants spécialistes des métiers de la mode et du PLM, de la conduite et de l'implémentation de projets de cette envergure, de leur conception à leur mise en production et à leur exploitation.

Lectra propose une évaluation préalable rigoureuse des processus de l'entreprise BPA (*Business Process Analysis*), point de départ indispensable d'une mise en œuvre réussie. Elle permet de comprendre l'organisation et les processus, d'identifier les objectifs managériaux en termes de développement de produits et de gestion des collections, et de présenter une recommandation précise concernant le dimensionnement et la configuration exacts du projet.

En amont du projet PLM, Lectra propose également, avec sa méthodologie BVA (*Business Value Assessment*), une évaluation stratégique des bénéfices attendus. Les consultants identifient les processus prioritaires dans le cadre du déploiement de *Lectra Fashion PLM*, et traduisent ces changements en termes de gains qualitatifs, d'économies et de retour sur investissement.

# une entreprise transnationale

Basée en **France**, Lectra dispose d'une **implantation mondiale d'envergure**, unique au regard de ses concurrents. Elle réalise **89%** de son chiffre d'affaires **hors de France** et **93% en direct**, grâce à son réseau de **31 filiales**, complété par des agents et distributeurs dans certaines régions. Les experts des cinq *Call Centers* internationaux, accessibles via Internet, **interviennent en temps réel** pour prendre la main à distance sur les logiciels et les équipements des clients, et les assister de façon interactive.

**55**  
nationalités

**180**  
consultants : formateurs,  
experts-métiers,  
experts-solutions

**200**  
ingénieurs  
et techniciens  
de maintenance

**210**  
ingénieurs R&D

**690**  
collaborateurs  
marketing, vente,  
services

**90**  
experts Lectra répartis  
sur 5 *Call Centers*  
internationaux

**800**  
établissements d'enseignement  
partenaires dans le monde

## L'engagement au profit de l'éducation

Un *leadership* mondial confère des responsabilités : Lectra assume les siennes en s'engageant notamment dans la formation des étudiants. Souhaitant faciliter leur préparation à la vie professionnelle, Lectra développe des partenariats avec plus de 800 écoles et universités dans 30 pays. Spécialement adaptés, ces partenariats prennent en compte les méthodes pédagogiques de chaque institution. Aux dernières technologies mises à la disposition des professeurs et 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.

## 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 qu'elle 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 de leurs secteurs, Lectra les fait bénéficier, sur ces différents marchés géographiques, de son expérience et des compétences de ses équipes à la fois locales et internationales. Dans chaque pays, ses clients peuvent s'appuyer sur les experts de Lectra pour mener à bien leurs projets, renforcer leur position, améliorer toujours plus leur productivité et relever les défis d'une économie mondialisée.

**Entreprise sans frontière.** Lectra évolue dans un contexte multiculturel. Ses équipes, fortes de 1 400 personnes réparties dans le monde, regroupent plus de **55 nationalités**.

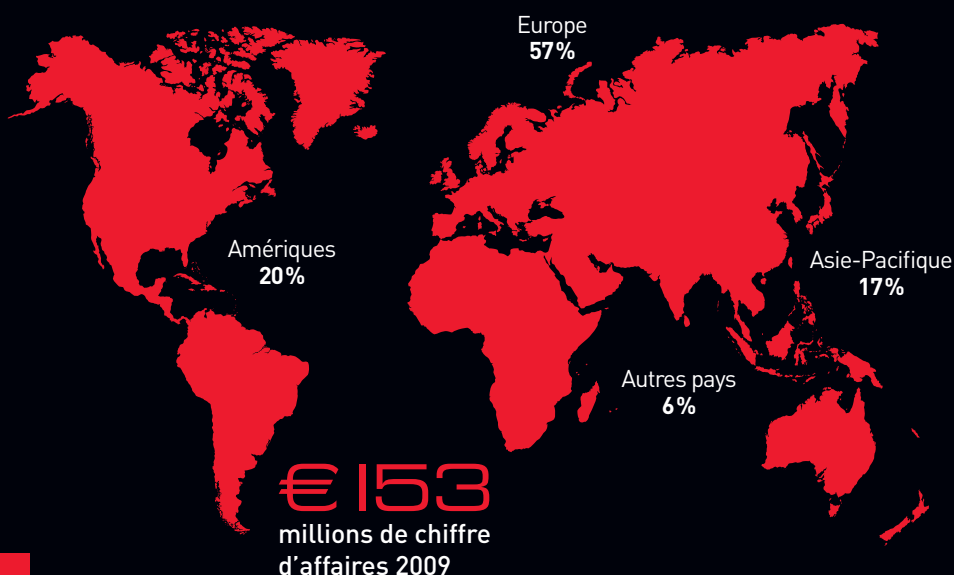
**1 400**  
collaborateurs

Europe	73%*
Amériques	11%
Asie-Pacifique	11%
Autres pays	5%

\* Dont corporate, R&D, production, logistique : 40 %.

**23 000**  
clients

dans plus de  
**100**  
pays



**Un véritable campus technologique ouvert aux clients**

Le site industriel de Bordeaux-Cestas (France), implanté dans un parc de 11 hectares, est le centre vital de la force de frappe technologique de Lectra. Il regroupe la production, les équipes de Recherche et Développement, la Direction mondiale des services, le principal *Call Center* international, l'ensemble des infrastructures et des équipes dédiées aux systèmes d'information, *Lectra Academy*, le centre international de formation interne au Groupe. Enfin, l'*International Advanced Technology and Conference Center* est une véritable vitrine technologique de plus de 3000 m<sup>2</sup> comprenant des salles de démonstration sur l'ensemble de l'offre, des salles de formation et un amphithéâtre de 100 places avec traduction simultanée, entièrement dédié aux clients et prospects du monde entier.

**31**  
filiales commerciales  
et de services

**5**  
*Call Centers* internationaux\*

**5**  
*International Advanced  
Technology Centers*\*\*

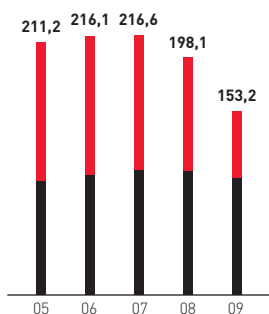
\* Bordeaux-Cestas (France), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis), Shanghai (Chine).

\*\* Bordeaux-Cestas (France), Atlanta (États-Unis), Mexico (Mexique), Shanghai (Chine), Istanbul (Turquie).

# chiffres clés

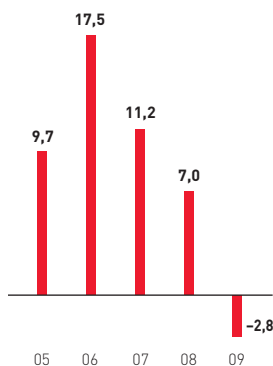
2009 a été marquée, comme 2008, par l'ampleur sans précédent de la crise économique et financière. La baisse des niveaux de production des entreprises, leurs mesures de réduction des coûts et le gel de leurs investissements ont entraîné un nouveau **recul du chiffre d'affaires**, à € 153,2 millions (-23 %\*). Avec une perte limitée à € 2,8 millions, le **résultat opérationnel courant** présente néanmoins une **bonne résistance**, preuve de la bonne tenue des prix de vente malgré la pression concurrentielle, de l'efficacité du programme de diminution importante des frais généraux et de l'amortisseur que constituent les revenus récurrents dans le modèle économique de la société. Les investissements en R&D sont restés soutenus, à € 16,2 millions. **Fortement positif, le cash-flow libre** atteint € 9,3 millions. **L'endettement financier net** affiche une **baisse** de € 8,6 millions.

\* À cours de change constants.



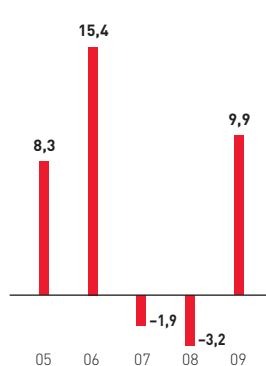
**Chiffre d'affaires**  
(en millions d'euros)

- Nouveaux systèmes
- Revenus récurrents



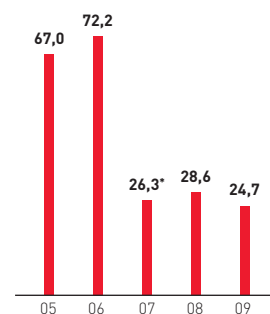
**Résultat opérationnel courant\***  
(en millions d'euros)

\* Avant éléments non récurrents.



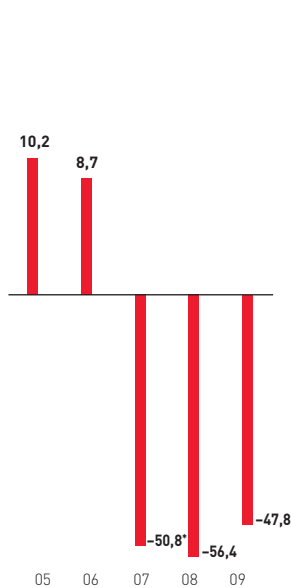
**Cash-flow libre\***  
(en millions d'euros)

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.



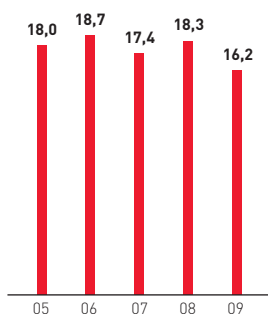
**Capitaux propres**  
(en millions d'euros)

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



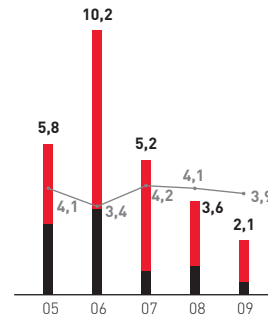
**Trésorerie (+) /  
dette financière (-) nette**  
(en millions d'euros)

\* 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



# 2009

## répartition du chiffre d'affaires

### Par activité

Logiciels	31 %
Équipements de CFAO	20 %
Services (formation, conseil, maintenance, services en ligne)	29 %
Pièces détachées et consommables	20 %

### Par région

Europe	57 %
Amériques	20 %
Asie-Pacifique	17 %
Autres pays	6 %

### Par marché sectoriel \*

Mode (habillement, accessoires, chaussure)	63 %
Automobile	17 %
Ameublement	8 %
Autres industries	12 %

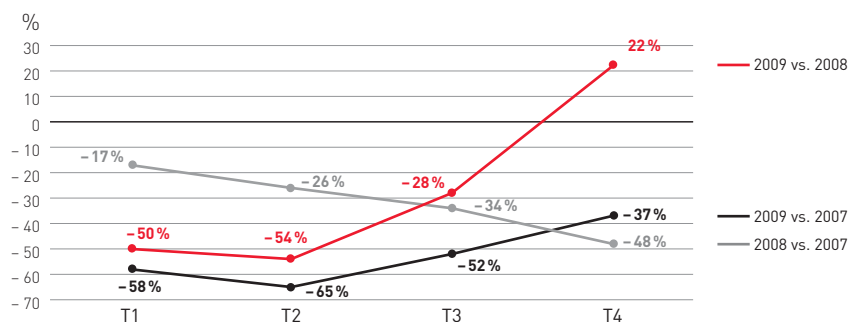
\* Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes.

## FOCUS

### Impact de la crise économique sur les commandes de nouveaux systèmes

À cours de change constants

#### Évolution trimestrielle



#### Tous les marchés ont été affectés

##### Évolution 2009 vs. 2007

Europe	-62 %	Mode	-55 %
Amériques	-25 %	Automobile	-53 %
Asie-Pacifique	-62 %	Ameublement	-58 %
Autres pays	-56 %	Autres industries	-35 %

Les effets de la crise sur le niveau des commandes de nouveaux systèmes se sont fait sentir dès le premier trimestre 2008. Le niveau de baisse s'est accru, trimestre après trimestre, jusqu'en juin 2009. Premier signe positif en vingt-quatre mois de crise, le rebond de 22% du quatrième trimestre 2009 traduit néanmoins une activité commerciale encore en retrait de 37% par rapport au quatrième trimestre 2007. Le repli annuel entre 2007 et 2009 est de 53%.

### Chiffres clés consolidés

En millions d'euros	2009	2008	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	153,2	198,1	216,6	216,1	211,2
Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup>	(2,8)	7,0	11,2	17,5	9,7
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	(4,7)	7,0	10,2	17,3	(9,5)
Résultat net	(3,6)	3,2	5,8	12,1	(12,3)
Cash-flow libre avant éléments non récurrents <sup>(2)</sup>	9,9	(3,2)	(1,9)	15,4	8,3
Cash-flow libre <sup>(2)</sup>	9,3	(4,8)	(8,3)	5,7	7,6
Capitaux propres <sup>(3)(4)</sup>	24,7	28,6	26,3	72,2	67,0
Trésorerie (+) / dette financière (-) nette <sup>(3)(4)</sup>	(47,8)	(56,4)	(50,8)	8,7	10,2
Recherche et développement <sup>(5)</sup>	16,2	18,3	17,4	18,7	18,0
Investissements	2,1	3,6	5,2	10,2	5,8
Effectifs <sup>(3)</sup>	1 374	1 518	1 551	1 496	1 532

(1) Le crédit d'impôt recherche est comptabilisé en déduction des dépenses de R&D et donc pris en compte dans le résultat opérationnel, depuis 2007. Les chiffres de 2005 et 2006 ont été retraités en conséquence.

(2) En 2009, la société a bénéficié du remboursement anticipé de € 14,1 millions de crédit d'impôt recherche figurant au bilan au 31 décembre 2008, dans le cadre des mesures du plan de relance de l'économie du gouvernement français.

(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 et des subventions liées à des programmes de R&D.

# stratégie et modèle économique

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

Démontrant sa détermination à leur faire **franchir une nouvelle étape** en les adaptant aux défis de demain, l'équipe dirigeante a, en 2009, **repensé fondamentalement** l'entreprise. Son objectif : **accélérer son rebond** dès la sortie de crise, **construire son avenir dans une économie totalement « réinitialisée »** – la *reset economy* – et pouvoir **saisir les opportunités** importantes qui résulteront des profonds changements de son paysage concurrentiel et de ses marchés sectoriels ou géographiques.

## Vision

- Lectra est un *pure player*. Lectra offre des solutions technologiques (logiciels, équipements de CFAO et services associés) innovantes à forte valeur ajoutée dédiées aux industries fabriquant des produits à partir de matériaux souples – textiles, cuir, tissus industriels et matériaux composites.
- Lectra s'adresse ainsi à des **marchés mondiaux** majeurs : la mode, l'automobile, l'ameublement, et d'autres industries très variées – aéronautique, nautique, énergie éolienne, équipements de sport, de loisirs ou de protection de la personne, etc.
- Lectra est **leader mondial** de son secteur : numéro un sur ses principaux marchés sectoriels et géographiques et généralement au moins numéro deux sur les autres.
- Dotée de **fondamentaux financiers solides**, d'un modèle économique ayant prouvé son efficacité et d'un actionariat entrepreneurial stable, Lectra assure à ses clients un accompagnement sans faille sur le long terme. D'importants investissements sont consacrés chaque année en recherche et développement, en infrastructures et en capital humain : une garantie pour ses clients de relations pérennes et enrichissantes, fondées sur une confiance réciproque, et pour l'entreprise d'une avance concurrentielle permanente.
- Lectra est une **entreprise transnationale**, avec une approche globale et locale de ses affaires. Deux valeurs essentielles fondent sa philosophie : une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de chaque individu.
- La combinaison de tous ces éléments donne à Lectra un **avantage stratégique** unique par rapport à ses concurrents. Cette richesse constitue un facteur de stabilité.
- Objectif premier de Lectra : **créer** avant tout de la **valeur à long terme** pour ses clients, ce qui en retour crée de la valeur pour ses équipes, ses partenaires industriels et ses actionnaires.

## 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 économique passée.
- Accroître la profitabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle.
- Dégager un cash-flow libre supérieur au résultat net.

## Proposition de valeur

- Lectra est un *relational value player*. Lectra entretient des relations de longue durée avec ses clients pour accompagner leur stratégie et les aider à relever leurs défis, en améliorant leur productivité, leur flexibilité et leur compétitivité. À tous ses clients, Lectra offre la technologie la meilleure et la plus avancée. Fondée sur sa longue expertise de leurs métiers, elle constitue le cœur de ses produits et services à forte valeur ajoutée, garants du meilleur retour sur investissement.
- Lectra est le **seul acteur** de son secteur capable d'offrir une gamme aussi large spécialement conçue pour répondre aux besoins spécifiques de chacun de ses marchés sectoriels, dans le contexte d'une économie mondialisée, sans barrières géographiques.
- Des logiciels et équipements de CFAO aux prestations de conseil, l'offre étendue de Lectra, spécifique à chaque secteur de marché, couvre intégralement le cycle de développement et de production de ses clients, en les aidant à **créer, développer, produire, gérer et optimiser** leurs gammes de produits.

- Pour les différents secteurs de marché, les enjeux sont en grande partie semblables : gagner en créativité et en réactivité, rationaliser et améliorer la qualité, augmenter la productivité, réduire les coûts et délais de mise sur le marché, faciliter le travail collaboratif et les échanges sécurisés de données, pérenniser l'univers de marque. C'est pourquoi 70 % du savoir-faire et des technologies développées par Lectra leur sont communs, chaque secteur profitant ainsi d'importantes **synergies**.

- Dans le nouvel environnement économique d'après-crise, les clients de Lectra auront, plus que jamais, besoin, dans le monde entier, d'investir dans des technologies innovantes. Essentielles pour surmonter les **défis stratégiques**, amplifiés par la crise, auxquels ils devront faire face, elles leur permettront de préserver leur savoir-faire, renforcer leur compétitivité et développer leurs marques. Une perspective dans laquelle la contribution des experts-métiers et des experts-solutions de Lectra devient primordiale.

### **Maintien en France de la R&D et de la production**

Lectra a fait le choix stratégique de conserver en France ses équipes de R&D et de production, et ainsi de capitaliser sa richesse humaine et l'expertise acquise, tout en sécurisant sa propriété industrielle.

Pour maintenir sa compétitivité, malgré la chute du dollar et les productions de ses concurrents dans les pays à bas coûts, Lectra a privilégié l'innovation et l'investissement pour renouveler son offre technologique. Les performances de sa dernière génération de découpeurs automatiques sont inégalées, avec des prix de revient inférieurs à la précédente.

### **Un modèle économique qui a fait ses preuves** **Équilibre de l'activité**

Le modèle économique de Lectra repose sur un équilibre des risques liés à l'activité. Ceux-ci bénéficient d'une couverture naturelle par leur répartition sur :

- de **grands marchés sectoriels** : mode, automobile, ameublement et nombreuses autres industries, dont les cycles économiques 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** ;
- une offre de **produits et services** étendue.

Grâce à sa présence mondiale, Lectra bénéficie des grandes mutations en cours telles les délocalisations et relocalisations : une perte de chiffre d'affaires dans un pays se traduit par une augmentation dans un autre. 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 :

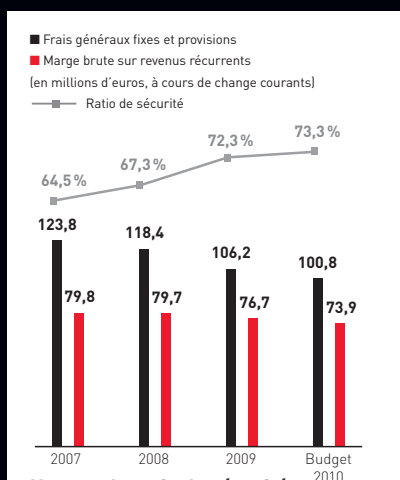
- les **revenus des nouveaux systèmes** (ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés), moteur de la croissance de la société dans les périodes de croissance macroéconomique ;
- les **revenus récurrents**, composés des contrats récurrents (contrats d'évolution 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, interventions ponctuelles de maintenance). Ils constituent un facteur essentiel de stabilité et un amortisseur en période de conjoncture économique difficile.

### **Génération de cash-flow libre**

Le cash-flow libre généré chaque année est **supérieur au résultat net**.

## Plan d'actions 2010

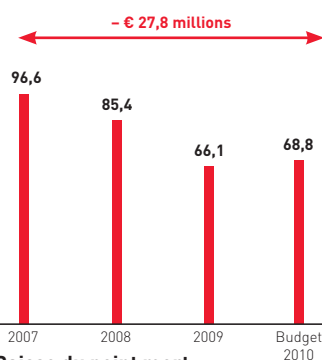
Le plan 2010 poursuit toutes les actions pour **abaisser le point mort** de l'entreprise, diminuer les frais généraux fixes, **préservier les marges** et **augmenter le ratio de sécurité**. Les mesures de fond nécessaires à sa réalisation ont été engagées avec, pour certaines, un effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Sauf nouvelle détérioration de l'économie, le résultat opérationnel et le résultat net devraient être positifs, et le cash-flow libre supérieur au résultat net.



### Hausse du ratio de sécurité

En augmentation régulière, le ratio de sécurité progresse de 9 points en trois ans pour dépasser 73%.

■ Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes correspondant au point mort  
(en millions d'euros, à cours de change courants)



### Baisse du point mort

Le point mort diminue de € 27,8 millions (- 29 %) en trois ans, passant de € 96,6 millions à € 68,8 millions.

### Augmenter le ratio de sécurité

Principal indicateur de gestion de Lectra, le ratio de sécurité mesure le taux de couverture des frais généraux fixes annuels et provisions par la marge brute des revenus récurrents. Dès le 1<sup>er</sup> janvier, les revenus des contrats récurrents de l'année sont connus à 95%. Avant la crise, la croissance naturelle de ces revenus était de 5% à 7%, celle des pièces détachées et consommables proche de 10%. En 2009, les revenus récurrents ont été affectés par le taux d'annulation exceptionnellement élevé de contrats récurrents et par la diminution du chiffre d'affaires des pièces détachées et consommables. Un résultat direct de la baisse ou l'arrêt de l'activité et des mesures de réduction de coûts de certains clients. Augmenté de 9 points en trois ans, le ratio de sécurité devrait dépasser 73% en 2010.

### Abaisser le point mort

Complémentaire au ratio de sécurité, le point mort mesure le montant du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes qui doit être réalisé pour obtenir un résultat net de zéro. Avec € 101 millions prévus en 2010, les frais généraux fixes auront baissé, en trois ans, de € 21,1 millions (-21%) à données comparables, les forces vives de la société restant préservées. La principale incertitude pour 2010 concerne le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. Compte tenu du niveau anticipé des revenus récurrents – globalement stables ou en léger recul en l'absence de reprise –, le point mort serait dépassé si les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO enregistraient une croissance supérieure à 20% par rapport à 2009. Dans ce cas, les commandes ne rattraperaient que 18% de l'écart entre leurs niveaux de 2007, avant la crise, et 2009.

### Sensibilité du modèle économique aux ventes de nouveaux systèmes

Chaque augmentation de € 1 million de chiffre d'affaires des nouveaux systèmes se traduit par une augmentation du résultat opérationnel d'environ € 0,4 million, et inversement.

### Sensibilité du modèle économique au dollar

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

- mécanique : une hausse du dollar de \$ 0,05/€ 1 se traduit par une augmentation de € 1,5 million du chiffre d'affaires et de € 0,7 million du résultat opérationnel\*, et inversement ;
- compétitif : son principal concurrent étant américain, un dollar faible par rapport à l'euro défavorise Lectra.

\* Sur la base de la parité moyenne retenue pour le budget 2010 de \$ 1,50/€ 1.

## DES ENJEUX VITAUX POUR TOUS LES MARCHÉS SECTORIELS



### La mode à la recherche de nouveaux modèles économiques

#### Diminuer la part des offres promotionnelles

Une marque forte, des produits de qualité aux goûts des consommateurs sont les clés du succès. La valeur restera déterminante dans la décision d'achat.

#### Faire face à la baisse de la consommation

Les entreprises devront maintenir des stocks assez bas, baisser leurs coûts et améliorer leur efficacité, tout en se renforçant dans les pays émergents.

#### Développer la mode éthique

Les démarches de développement durable se multiplient et influent sur toute la chaîne de valeur. Le rôle du design restera prépondérant pour faire décoller la mode éthique.

#### S'adapter à l'évolution du marché du luxe

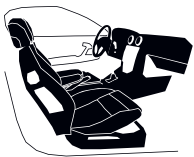
Le principal relais de croissance en 2010 sera la Chine. La part de l'Asie dépassera celles de l'Europe et de l'Amérique. De nouveaux acteurs des pays émergents apparaîtront.

#### Rendre plus souples et plus réactives les chaînes logistiques

La vitesse primant la proximité, l'optimisation des processus et l'échange d'information seront déterminants.

#### Se rassembler pour mieux résister

La crise pourrait accélérer les restructurations, consolidations, alliances et regroupements.



### Un marché automobile en forte mutation

#### Une reprise lente et hétérogène après l'arrêt des incitations gouvernementales

En 2010, les ventes mondiales devraient rebondir de 3,6 %, la production de 10,7 %. La Chine, l'Inde et le Brésil constitueront les principaux relais de croissance.

#### Le poids grandissant de l'Asie

Le centre de gravité se déplace vers les pays émergents, où de nombreux constructeurs installent leurs usines, R&D et design. La Chine, devenue le premier marché automobile mondial, devrait voir apparaître de nouveaux constructeurs globaux.

#### De nouveaux challenges pour les équipementiers

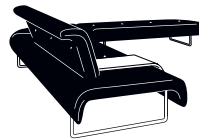
Les plus performants devront allier flexibilité, présence globale et locale proche des constructeurs et des consommateurs, qualité élevée et capacités de design et de développement.

### Une consolidation nécessaire

L'industrie souffre de surcapacité. Une consolidation pourrait s'opérer chez les équipementiers, les constructeurs privilégiant les alliances.

### Les petits modèles et le milieu de gamme, segments clés du futur

Les critères de décision d'achat privilégieront la faible consommation de carburant et le respect de l'environnement.



### Retour à la croissance pour l'ameublement

#### Rebond en 2010

La croissance devrait être modérée aux États-Unis (+ 1 %), plus substantielle en Chine (+ 6 %), en Inde (+ 6 %) et en Russie (+ 3 %). Les productions en Chine, en Pologne et au Vietnam augmentent vite grâce aux investissements dans de nouvelles usines.

### Un nouveau paradigme pour les fabricants de canapés et fauteuils

Dans un marché très concurrentiel, avec une incidence accrue des pays à faibles coûts, confort, innovation, qualité, design et respect de l'environnement seront les clés du succès.

### Croissance attendue dans les autres industries

#### Glissement du marché des composites vers l'Asie

Avec une croissance moyenne de 4 % par an, le marché mondial des composites devrait atteindre \$ 80 à 85 milliards en 2013. L'Asie pourrait en représenter 50 % en 2015.

#### Reprise du marché nautique

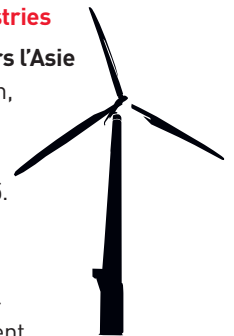
Les ventes globales de bateaux de loisirs devraient atteindre \$ 25,8 milliards en 2014 (+ 8 % par rapport à 2008) avec un glissement vers les bateaux plus grands et plus chers.

#### Perspectives positives pour l'aéronautique

Le carnet de commandes des grands constructeurs reste fourni. Les perspectives à long terme demeurent positives : le trafic passagers devrait doubler en vingt ans.

#### L'éolien continue sa croissance dans le monde

Importantes perspectives sur les marchés chinois, africain et l'*offshore*.



Sources : AD Little, Bain & Co., CSIL, CSM, Deloitte & Touche, Grant Thornton, JEC, Just-Style, KSA, La Jaune et la Rouge, Le Journal du Textile, Lucintel, Merrill Lynch, PolsterFashion, PWC Autofacts.

En euros	2009	2008	2007	2006	2005
Cours le plus haut	3,25	5,80	6,50	6,24	5,94
Cours le plus bas	1,80	2,63	5,15	4,14	3,51
Cours de clôture <sup>(1)</sup>	2,25	3,25	5,75	5,53	4,54
Capitaux propres par action <sup>(1)</sup>	0,88	1,00	0,93	2,06	1,90
Trésorerie (+) / dette financière (-) nette par action <sup>(1)</sup>	(1,70)	(2,00)	(1,79)	0,25	0,29
Résultat net par action <sup>(2)</sup>					
• De base	(0,13)	0,11	0,19	0,34	(0,34)
• Dilué	(0,13)	0,11	0,18	0,34	(0,34)
Nombre d'actions composant le capital <sup>(1)(3)</sup>	28,5	28,5	28,5	35,8	36,4
Capitalisation boursière <sup>(1)(4)</sup>	64,1	92,6	163,7	197,8	165,3
Capitaux échangés <sup>(4)(5)</sup>	8,7	17,0	56,5	43,5	51,0
Volumes échangés <sup>(3)(5)</sup>	3,9	5,0	9,5	8,3	11,4

(1) Au 31 décembre.

(2) Le résultat par action de base est calculé à partir du nombre d'actions pondéré ; le résultat par action dilué est calculé selon la norme IFRS correspondante.

(3) En millions d'actions.

(4) En millions d'euros.

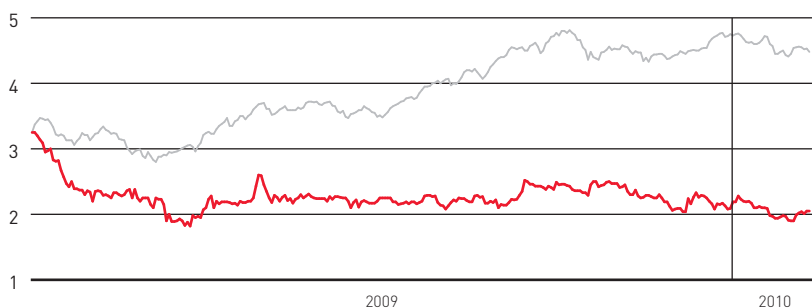
(5) Source Euronext Paris.

## Évolution du cours de Bourse du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 26 février 2010

(en euros)

— Lectra (cours de clôture quotidien)

— Indice CAC Mid&Small 190 (base 31 décembre 2008)

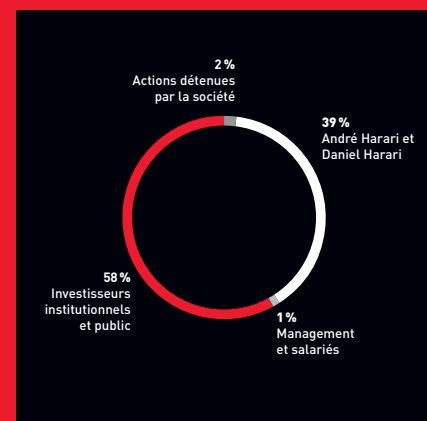


La baisse de 60% du cours de Bourse de l'action depuis le début de la crise économique s'est réalisée dans des volumes étroits.

### Dividende

Le résultat net 2009 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.

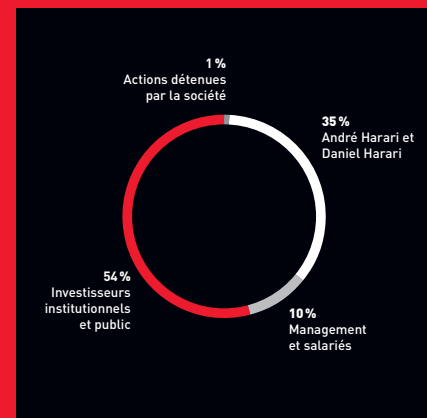
Capital : 28 495 514 actions (au 26 février 2010)



### Répartition du capital

Le flottant est proche de 60%. L'essentiel est détenu par des investisseurs institutionnels, parmi lesquels les sociétés Financière de l'Échiquier (France) et Delta Lloyd (Pays-Bas), filiale du groupe Aviva, avec chacune plus de 10% et moins de 15% du capital et des droits de vote, pour le compte des fonds qu'elles gèrent.

Capital potentiel : 31 489 042 actions (au 26 février 2010)



### Répartition du capital potentiel

Grâce à une politique de *stock options* motivante, le management (autre qu'André Harari et Daniel Harari, qui ne détiennent aucune option) et les principaux cadres du Groupe (175 salariés) détiennent 10% du capital dilué. Le Groupe entend poursuivre cette politique d'association, sélective, au capital. Les options exerçables au 26 février 2010 représentent 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**

09

# 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-sixième exercice clos le 31 décembre 2009. Ce rapport est distinct du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2010, dans lequel le Conseil d'Administration 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 2009

Pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2009 et 2008 sont données – sauf indication contraire – aux cours de change 2008 (« données comparables »).

### Un exercice à nouveau marqué par les conséquences de la crise économique et financière

L'activité et les résultats de l'exercice 2009 ont été marqués par l'ampleur sans précédent de la crise économique et financière traversée par le monde depuis deux ans. Dans son rapport du 12 février 2009, le Conseil d'Administration avait indiqué que 2009 serait une année difficile pour les entreprises du monde entier, ce contexte exigeant la plus grande vigilance. La réalité a été encore pire. Brusquement, la situation de très nombreuses entreprises s'est détériorée, et leur activité a fortement diminué dans un contexte de ralentissement économique très marqué. Dans ces circonstances, elles ont été contraintes de réduire de manière souvent drastique leurs coûts et de geler toute décision d'investissement. Beaucoup ont dû fermer des usines, certaines ont disparu. La société a subi de plein fouet les conséquences des difficultés de ses clients et, plus généralement, de la conjoncture macroéconomique mondiale. Dans cet environnement dégradé et incertain, l'activité commerciale s'est avérée particulièrement faible.

### Recul des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO

Après un recul de 31 % en 2008, les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO

(€ 50,1 millions) enregistrent un retrait identique en 2009. Les commandes de nouvelles licences de logiciels baissent de 28 %, celles d'équipements de CFAO de 32 %. Par rapport à 2007, leur recul est de 53 %.

Le recul atteint 37 % en Europe et 30 % en Asie-Pacifique par rapport à 2008. Les Amériques enregistrent une baisse globale limitée à 5 %. Dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord et du Sud, Turquie, Moyen-Orient...), l'activité diminue de 39 %.

Le marché de l'automobile connaît la baisse la plus importante (- 42 %). Les commandes reculent de 26 % sur le marché de la mode, de 32 % dans l'ameublement et de 34 % dans les autres industries – celles-ci avaient enregistré une activité particulièrement forte en 2008, notamment grâce au marché des éoliennes. Ces marchés représentent respectivement 18 %, 62 %, 7 % et 13 % des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO de la période.

### Baisse du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à € 153,2 millions, en recul de 23 %, à données réelles comme à données comparables, par rapport à 2008.

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes enregistre un retrait de 41 %, alors que les revenus récurrents reculent de 7 %. Pour la première fois dans l'histoire de la société, les ventes de pièces détachées et consommables diminuent de 15 %, en raison de la baisse d'activité des clients, et les contrats récurrents affichent un retrait global de 3 %.

### Augmentation du carnet de commandes

Le volume des commandes enregistrées au quatrième trimestre contribue pour l'essentiel à l'augmentation du carnet de commandes des nouvelles licences de logiciels et des équipements de CFAO au 31 décembre 2009 par rapport au début de l'année. Le montant des commandes est supérieur de 8 % (€ 3,6 millions) à celui du chiffre d'affaires.

Le carnet de commandes des nouvelles licences de logiciels et des équipements de CFAO au 31 décembre 2009 (€ 12,9 millions) est en augmentation de € 3,7 millions par rapport au 1<sup>er</sup> janvier. Il comprend € 7,8 millions livrables au premier trimestre 2010, € 3,2 millions sur le reste de l'année et € 1,9 million en 2011.



### Forte réduction des frais généraux

Dès juillet 2008, tirant les premières conséquences du climat particulièrement dégradé des affaires, la société avait 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 ont été renforcées à plusieurs reprises, notamment en avril 2009. La conjugaison de ces actions explique la forte réduction des frais généraux fixes par rapport à 2008 et 2007. Enfin, des mesures de réorganisation et d'optimisation des ressources de la société ont été mises en œuvre aux mois de novembre et décembre. Elles permettront une nouvelle diminution des frais généraux fixes en 2010. Grâce à ces actions, les frais généraux totaux (€ 111,1 millions) diminuent de € 15,4 millions par rapport à 2008. Les frais généraux fixes et provisions (€ 106,2 millions) baissent de € 13,3 millions (11%). Ces chiffres excluent les charges à caractère non récurrent (€ 1,9 million) comptabilisées au quatrième trimestre 2009. Malgré la crise économique, la société a continué d'investir de manière soutenue en R&D. Elle a notamment lancé les nouvelles versions majeures *Kaledo V2R1* de son offre de design et *Lectra Fashion PLM V2R1* de sa solution de gestion du cycle de vie des collections, toutes deux destinées aux industries de la mode.

### Bonne résistance du résultat opérationnel et du résultat net – Cash-flow libre fortement positif

Si la réduction des frais généraux a permis d'amortir l'effet de la forte baisse du chiffre d'affaires (– € 45,0 millions) sur le résultat opérationnel courant, ce dernier reste négatif de € 2,8 millions. Le résultat opérationnel, après € 1,9 million de charges à caractère non récurrent, est négatif de € 4,7 millions. La perte nette s'élève à € 3,6 millions (contre un bénéfice net de € 3,2 millions en 2008). Enfin, le cash-flow libre est positif de € 9,3 millions après décaissement de € 0,7 million d'éléments à caractère non récurrent (il était négatif de € 4,8 millions, après décaissement de € 1,6 million d'éléments à caractère non récurrent, en 2008).

### Le tribunal arbitral international alloue à Lectra € 25,3 millions de dommages et intérêts

Le 28 octobre 2009, le secrétariat de la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale (siégeant à Londres) a signifié aux parties la décision rendue dans la procédure d'arbitrage initiée par Lectra en juin 2005 à l'encontre d'Induyco, le précédent actionnaire d'Investronica Sistemas. Le tribunal a alloué à Lectra une indemnisation globale de € 25,3 millions. Cette indemnisation n'a pas été comptabilisée en 2009, le traitement comptable du litige, tel qu'il avait été arrêté au 31 décembre 2008, restant inchangé (cf. chapitre 3 ci-dessous).

## 2. ACQUISITIONS ET PARTENARIATS

La société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2009.

## 3. COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés font partie intégrante du présent rapport.

Avec une parité moyenne de \$ 1,39/€ 1 en 2009, le dollar s'est inscrit en hausse de 6% par rapport à 2008.

Cette évolution et celle des autres devises ont eu pour effet mécanique d'augmenter de 1% environ les différentes composantes du chiffre d'affaires et de € 0,1 million le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables. L'impact sur l'année des variations des devises a donc été négligeable.

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2009 s'établit à € 153,2 millions, en recul de 23%, à données réelles et à données comparables par rapport à 2008.

La baisse atteint 25% en Europe, 12% dans les Amériques et 30% en Asie-Pacifique. Ces trois régions ont représenté respectivement 57% (dont 11% pour la France), 20% et 17% du chiffre d'affaires global. Le recul dans les pays du reste du monde (6% du chiffre d'affaires du Groupe) est de 20%.

Les différences par rapport aux évolutions des commandes indiquées plus haut proviennent essentiellement de la part plus significative des revenus récurrents dans les pays développés que dans les pays émergents.

#### *Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes*

Le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels (€ 17,6 millions) diminue de 40 %. Il contribue à hauteur de 11 % au chiffre d'affaires global (15 % en 2008).

Les équipements de CFAO (€ 30,2 millions) affichent un recul de 47 % et représentent 20 % du chiffre d'affaires global (28 % en 2008).

Le chiffre d'affaires de la formation et du conseil (€ 7,7 millions) recule de 13 %.

Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 56,2 millions) baisse de 41 %. Il représente 37 % du chiffre d'affaires global (48 % en 2008).

#### *Chiffre d'affaires des contrats récurrents, pièces détachées et consommables*

Les revenus récurrents (€ 97,0 millions) diminuent de € 7,4 millions (- 7 %). Compte tenu de la faiblesse des ventes de nouveaux systèmes, ils représentent 63 % du chiffre d'affaires global de 2009 (52 % en 2008).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 67 % des revenus récurrents et à 42 % du chiffre d'affaires global – s'élève à € 64,8 millions. Il affiche un recul de 3 % par rapport à 2008. Ce retrait a néanmoins été limité, en dépit de la faiblesse des ventes de nouveaux systèmes et d'un taux d'annulation inhabituellement élevé entraîné par la baisse ou l'arrêt de l'activité et les actions de réduction des coûts 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 (€ 30,0 millions), stables par rapport à 2008, représentent 20 % du chiffre d'affaires global ;
- les contrats de maintenance des équipements de CFAO et d'abonnement aux cinq *Call Centers* internationaux du Groupe (€ 34,8 millions), en recul de 5 %, représentent 23 % du chiffre d'affaires global.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des pièces détachées et consommables (€ 30,5 millions) diminue de 15 %.

Face à l'ampleur de la baisse du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, les revenus récurrents, malgré leur contraction inhabituelle, continuent de démontrer qu'ils

constituent, 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 70,7 %. À données comparables, il s'élève à 70,6 % et progresse de 3,8 points par rapport à 2008 (66,8 %).

Cette évolution favorable confirme la bonne tenue des prix de vente, malgré la pression concurrentielle accrue en période de crise économique. Pour chaque ligne de produits, les marges sont stables ou en légère progression. L'augmentation du taux de marge brute global provient également de la part plus importante du chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels dans celui des nouveaux systèmes et de celle des revenus récurrents dans le chiffre d'affaires global : leur taux de marge brute est plus élevé que celui des autres natures de chiffre d'affaires.

Il convient par ailleurs de rappeler que les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais figurent dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

#### *Frais généraux*

Les frais généraux s'établissent à € 111,1 millions, en diminution de € 15,4 millions (- 12 %) par rapport à 2008. Ils se décomposent ainsi :

- € 106,2 millions de frais fixes et de provisions, en diminution de € 13,3 millions (- 11 %) grâce aux mesures d'économies rigoureuses prises dès le troisième trimestre 2008 et renforcées depuis avril 2009 ;
- € 4,9 millions de frais variables (- 31 %).

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 et des subventions liées à certains programmes de R&D, elles s'élèvent à € 16,2 millions et représentent 10,6 % du chiffre d'affaires (€ 18,3 millions et 9,2 % en 2008). La décision de la société de maintenir ses efforts soutenus en R&D a conduit à limiter à 12 % la baisse des dépenses correspondantes. Les frais nets de R&D, après déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions, s'établissent à € 8,7 millions (€ 10,6 millions en 2008).

### Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel courant est négatif de € 2,8 millions. À données comparables, il est négatif de € 2,9 millions et diminue de € 9,9 millions par rapport au bénéfice opérationnel courant de € 7,0 millions de 2008.

La marge opérationnelle courante est négative de 1,8%. À données comparables, elle est négative de 1,9% et diminue de 5,4 points par rapport à 2008.

Les charges à caractère non récurrent, correspondant aux mesures de réorganisation mises en œuvre au quatrième trimestre 2009, s'élèvent à € 1,9 million.

Après déduction de ces charges, le résultat opérationnel est négatif de € 4,7 millions. À données comparables, il est négatif de € 4,8 millions.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 3,6 millions. Grâce aux couvertures mises en place en février 2009 sur le dollar américain et le yen japonais, le résultat de change est positif de € 2,0 millions.

Compte tenu d'un produit d'impôt de € 2,7 millions, la perte nette s'établit à € 3,6 millions (contre un bénéfice net de € 3,2 millions en 2008).

Le résultat net par action sur capital de base et sur capital dilué représente une perte de € 0,13 contre un bénéfice de € 0,11 en 2008.

### Cash-flow libre

Avant éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre est positif de € 9,9 millions (il était négatif de € 3,2 millions en 2008). Il bénéficie de l'encaissement anticipé de € 14,1 millions au premier trimestre, au titre des crédits d'impôt recherche des années 2005 à 2008 qui figuraient au bilan au 31 décembre 2008, résultant des mesures prises par le gouvernement français dans le cadre du plan de relance de l'économie annoncé le 4 décembre 2008. En revanche, € 6,0 millions, correspondant au crédit d'impôt recherche de l'exercice 2009, ont été comptabilisés et non encaissés.

Après décaissement de € 0,7 million d'éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre est positif de € 9,3 millions (- € 4,8 millions en 2008, après décaissement de € 1,6 million d'éléments à caractère non récurrent). Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation positive de € 1,4 million, d'une diminution du besoin en fonds de roulement de € 9,6 millions

(les stocks, en particulier, ont continué de baisser et s'élèvent à € 18,4 millions au 31 décembre 2009, contre € 28,6 millions le 31 décembre 2008, avec en contrepartie une réduction du poste fournisseurs) et d'investissements de € 1,7 million.

Hors effet des crédits d'impôt recherche (dont l'effet net contribue à diminuer de € 8,1 millions le besoin en fonds de roulement), le cash-flow libre avant éléments à caractère non récurrent est positif de € 1,8 million, alors que la perte avant impôts et hors éléments à caractère non récurrent s'élève à € 4,4 millions – la comparaison par rapport au résultat avant impôts est la plus pertinente, le produit d'impôts de la période ne donnant lieu à aucun encaissement. Cette performance est à souligner compte tenu du contexte.

### Structure financière

Au 31 décembre 2009, les capitaux propres s'élèvent à € 24,7 millions (€ 28,6 millions au 31 décembre 2008).

L'application rétrospective de la norme IFRS 8 s'est traduite par une réévaluation des écarts d'acquisition au 31 décembre 2008 de € 0,5 million et par une augmentation des capitaux propres de même montant. 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 € 1,4 million (€ 1,5 million au 31 décembre 2008).

La trésorerie disponible s'établit à € 9,7 millions (€ 10,2 millions au 31 décembre 2008).

Les dettes financières sont de € 57,5 millions (€ 66,5 millions au 31 décembre 2008) :

- € 48,0 millions correspondent au prêt à moyen terme mis en place pour financer l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20% du capital réalisée en mai 2007 ;
- € 7,6 millions correspondent à l'utilisation de lignes de crédit de trésorerie (€ 16,9 millions au 31 décembre 2008) ;
- € 1,9 million correspondent à des avances publiques, remboursables sans intérêt, destinées à aider le financement de programmes de R&D.

Les dettes financières nettes s'établissent en conséquence à € 47,8 millions (€ 56,4 millions au 31 décembre 2008).

La société s'est engagée vis-à-vis des établissements prêteurs au titre du prêt à moyen terme de € 48 millions

(cf. chapitre 13.3 des notes annexes au présent rapport) à respecter, au 31 décembre de chaque année, certains ratios financiers (*covenants*). Anticipant qu'elle ne pourrait respecter ces ratios à la clôture de l'exercice en raison de la crise économique, la société a obtenu en décembre 2009 un accord des banques prêteuses selon lequel elles acceptent de renoncer à exiger le remboursement anticipé du prêt malgré le non-respect de ces *covenants* pour l'exercice 2009. Cet accord ne modifie aucune des clauses et conditions de ce prêt. Du fait de la trésorerie disponible et des montants non utilisés des lignes de crédit de trésorerie confirmées, la société dispose à la date du présent rapport de € 31,1 millions pour assurer sa liquidité, sur la base des comptes au 31 décembre 2009 (cf. chapitre 13.4 des notes annexes au présent rapport).

#### Litige en cours

##### Le tribunal arbitral alloue à Lectra des dommages et intérêts de € 25,3 millions

Le 28 octobre 2009, le secrétariat de la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale (siégeant à Londres) a signifié aux parties la décision rendue dans la procédure d'arbitrage initiée par Lectra en juin 2005 à l'encontre d'Induyco, le précédent actionnaire d'Investronica Sistemas.

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. Aux termes du contrat d'acquisition signé le 2 avril 2004, les parties sont convenues que les différends découlant de, ou liés à, cette acquisition seraient définitivement tranchés par voie d'arbitrage international. Induyco avait fourni à Lectra des garanties bancaires à première demande d'un montant total de € 17,2 millions.

Les dernières audiences devant le tribunal arbitral ont eu lieu en novembre 2007.

Dans son jugement du 28 octobre 2009, le tribunal a alloué à Lectra une indemnisation globale de € 21,9 millions (plus intérêts) comprenant :

- € 15,1 millions à titre de dommages-intérêts (plus intérêts depuis le 30 juin 2005 et courant jusqu'au paiement);

- € 6,8 millions au titre des frais de procédure (plus intérêts depuis la décision jusqu'au paiement).

Les intérêts globaux alloués par le tribunal depuis le 30 juin 2005 jusqu'à la date du jugement s'élèvent à € 3,4 millions, portant ainsi le montant total des dommages et intérêts et des intérêts alloués jusqu'à la date du jugement à un montant total de € 25,3 millions. Les intérêts courus depuis cette date jusqu'au 31 décembre 2009 s'élèvent à € 0,1 million.

À la suite de la notification de la sentence, Lectra a mis en œuvre les garanties bancaires en appelant € 15,1 millions et a demandé à Induyco de s'exécuter dans le paiement du montant total des dommages et intérêts.

Depuis, Induyco a obtenu en Espagne une décision suspendant temporairement les appels au titre de ces garanties bancaires en alléguant que la sentence arbitrale doit faire l'objet d'une reconnaissance et d'une exécution en Espagne avant que les garanties bancaires puissent être appelées. Lectra a interjeté appel de cette décision début 2010.

Induyco a également engagé, fin 2009, des actions judiciaires sur le fond, en Espagne pour contester l'exécution des garanties bancaires et en Angleterre pour contester la sentence arbitrale.

Lectra considère que ces actions sont dépourvues de tout fondement et entend faire valoir fermement ses droits et poursuivre le recouvrement de sa créance au titre de la sentence arbitrale.

##### Impact de la décision arbitrale sur les comptes 2009 et le cash-flow libre de Lectra

Compte tenu, d'une part, de la suspension du paiement de € 15,1 millions au titre des garanties bancaires et du non-paiement par Induyco du montant de la sentence et, d'autre part, des nouvelles procédures engagées par Induyco en Espagne et en Angleterre, qui auront pour effet premier de retarder tout encaissement par Lectra, la société n'a pas enregistré dans ses comptes 2009 le montant de l'indemnisation de € 25,3 millions allouée par le tribunal arbitral, le traitement comptable du litige tel qu'il avait été arrêté au 31 décembre 2008 restant inchangé.

Les normes IFRS demandent en effet que seul soit enregistré dans les comptes le montant que la société estime quasi certain d'encaisser dans un futur proche.

La société a estimé prudent de considérer, compte tenu des aléas sur le calendrier des procédures en Espagne et en Angleterre et de la volonté affichée par Induyco d'entreprendre tout ce qui est en ses moyens pour repousser l'exécution de la sentence, que la date d'encaissement effectif du montant de la sentence dans un avenir proche – y compris les € 15,1 millions appelés sur les garanties bancaires – ne pouvait être prévue avec suffisamment de certitude.

Le montant total des honoraires et frais d'avocats et d'experts, des coûts de procédure arbitrale et autres frais engagés depuis le début de la procédure jusqu'au 31 décembre 2009 par Lectra est de € 10,2 millions. Sur ce montant, € 4,5 millions ont été reconnus en charges opérationnelles en 2005, 2006 et 2009, et € 5,7 millions engagés du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 28 octobre 2009 ont été comptabilisés dans les actifs courants du bilan. Le montant total des actifs courants comptabilisés sera déduit du montant alloué à Lectra par le tribunal arbitral lorsque la sentence sera enregistrée dans les comptes de la société. La décision arbitrale n'a pas eu d'impact sur le cash-flow libre de l'exercice 2009.

Dans la mesure où l'intégralité des € 9,9 millions de frais engagés à la date du jugement a déjà été payée, l'exécution de la décision arbitrale se traduira par un encaissement net de trésorerie égal au montant total de l'indemnisation, soit € 25,3 millions augmentés des intérêts courus depuis la date du jugement.

Les honoraires et coûts de procédure relatifs aux nouvelles actions judiciaires engagées par Induyco en Espagne et en Angleterre, sont comptabilisés directement dans les charges de la période au cours de laquelle les travaux et coûts correspondants sont réalisés.

#### 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.

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-après.

##### 4.1 Risques économiques et opérationnels 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 R&D est très important. Les dépenses correspondantes sont intégralement passées en charges de l'exercice. Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit veiller à la fois 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 aussi bien offensives que 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 avec l'utilisation importante et essentielle au fonctionnement de la société qui est faite de ces derniers.

En ce qui concerne la sécurité de ses systèmes 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 réplication 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 réplication de baies de stockage permettent de garantir une mise en place du plan de reprise d'activité dans des délais très brefs. Enfin, le Groupe procède à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information. À ce titre, il effectue des audits réguliers pour repérer les éventuelles failles et y remédier au mieux en s'appuyant sur les nouvelles technologies disponibles et sur la sensibilisation et la formation de ses équipes à l'application et au respect des règles de sécurité.

#### 4.3 Risques 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 au travers de nombreuses procédures en matière de gestion du risque client. Ces procédures comprennent en particulier une analyse préventive de la solvabilité de ses clients et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures à l'encontre d'un client en cas de dépassement par ce dernier d'une échéance de paiement. 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'il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où aucun client individuel n'a représenté, en 2009 comme pour les années précédentes, plus de 5% du chiffre d'affaires consolidé et où les 10 premiers clients de la société, avec moins de 10% en cumul, ne représentent pas une part significative du chiffre d'affaires.

Si, malgré les éléments mentionnés ci-dessus, le Groupe considère qu'il est exposé à un risque de non-encaissement sur une créance client, il procède alors à une dépréciation comptable de ladite créance.

#### 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 a fortement dégradé 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 intragroupe 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 en 2008 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. Le Groupe estime qu'il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont il a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, non provisionnée dans les comptes, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois, individuellement comme de façon agrégée, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, à l'exception du litige avec Induyco en cours (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.

#### Risques propres 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 sur les comptes du Groupe sont

d'autant plus importants que ses seuls sites de R&D 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 27% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, 10% du coût des ventes et 18% des frais généraux sont libellés en dollars américains ou en devises fortement 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. Ses résultats sont particulièrement sensibles 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 de la fluctuation du cours de change entre l'euro et le dollar américain sur les comptes du Groupe, 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.

#### Risques de taux

Du fait des caractéristiques de son endettement et de la couverture du risque de taux d'intérêt mise en place sur une partie du 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 2009, 24% 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 ».

#### Risques 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 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

#### 4.7 Risques de liquidité

Au 31 décembre 2009, le montant des dettes financières du Groupe s'élève à € 57,5 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. 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 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Par ailleurs, le contrat de prêt prévoit que les banques puissent 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.

Anticipant qu'elle ne pourrait respecter ces ratios à la clôture de l'exercice, la société a obtenu en décembre 2009 un accord de ses banques prêteuses selon lequel elles acceptent de renoncer à exiger le remboursement anticipé du prêt malgré le non-respect de ces *covenants* pour l'exercice 2009. Cet accord ne modifie pas les autres conditions attachées à ce prêt.

Parallèlement, la société mère, Lectra SA, disposait au 31 décembre 2009 des lignes de crédit de trésorerie confirmées suivantes :

- € 15 millions jusqu'au 31 juillet 2010 ;
- € 4 millions jusqu'au 15 juin 2011 ;
- € 10 millions jusqu'au 23 juin 2011.

Du fait d'une trésorerie disponible de € 9,7 millions et des montants des lignes de crédit de trésorerie non utilisés, la société dispose au 31 décembre 2009 de € 31,1 millions pour assurer sa liquidité.

Enfin, le gouvernement français a annoncé que la mesure de son plan de relance de l'économie concernant le remboursement anticipé du crédit d'impôt recherche serait reconduite en 2010 et qu'elle s'appliquerait au crédit d'impôt recherche comptabilisé par les sociétés au titre de 2009. Cette mesure permettra à Lectra d'encaisser environ € 6,2 millions dès le premier trimestre 2010.

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'expertise de ses collaborateurs, sur la qualité de son management et sur sa capacité à fédérer les équipes autour de ses enjeux stratégiques. Compte tenu de sa large couverture internationale, de sa taille et de ses nombreux métiers – R&D, vente de solutions technologiques à forte valeur ajoutée, conseil expertise sur les métiers de ses clients des différents marchés sectoriels et sur les solutions aux utilisateurs, fabrication et logistique, administration et finance... –, 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 est de limiter ces risques selon trois axes principaux : en menant une politique de formation ambitieuse et continue 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, notamment grâce à une politique de gestion des équipes répondant à une grande souplesse et à une adaptation rapide.

Néanmoins, compte tenu des contraintes budgétaires, accrues en période de contexte macroéconomique dégradé, les moyens pour créer un vivier de compétences et pouvoir ainsi s'assurer de l'existence de remplaçants internes à tous les postes clés restent limités. Les départs sont généralement suivis de solutions transitoires, en confiant une mission d'intérim à un manager du Groupe, le temps de pouvoir assurer un transfert interne ou le recrutement nécessaire.

La recherche de l'efficacité et de la performance des équipes est une préoccupation permanente. Les actions mises en œuvre portent sur quatre grands axes : l'optimisation des processus et des procédures

en s'appuyant sur des systèmes d'information internes évolutifs sur lesquels le Groupe investit régulièrement ; un effort constant de mise à niveau des compétences des équipes ; une infrastructure informatique de pointe permettant un contact direct entre les équipes et avec les clients, quels que soient leur localisation dans le monde et leurs moyens de connexion ; enfin, une communication interne renforcée pour partager et faire comprendre la stratégie et les enjeux du Groupe, fédérer et améliorer le travail d'équipe.

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 aux 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, de dommages aux biens et de 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'assurances, 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 aux 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 R&D, de production et de services cruciaux pour l'ensemble du Groupe. Le programme comprend en particulier un volet « pertes d'exploitation » permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait le site de Bordeaux-Cestas et mettait en péril la poursuite de l'activité de tout ou partie du Groupe. Ce programme s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site.

## 5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

### Instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2009, les instruments financiers de couverture des risques de change sur les positions de bilan sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement : dollar américain, dollar canadien, yen japonais, livre anglaise) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 12,3 millions. Par ailleurs, la société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux sur une partie 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 2009, 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 2009 est négative de € 2,2 millions, en raison de la baisse du taux de l'Euribor 3 mois par rapport à la date de mise en place de ces *swaps*. Ces derniers sont considérés comme efficaces, et l'intégralité de ce montant est donc comptabilisée en capitaux propres.

### Autres engagements reçus ou donnés

#### Engagements 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 2009 de € 2,3 millions. Elle a par ailleurs donné une promesse d'hypothèque, à hauteur de € 10 millions, en faveur de deux de ses banques, en garantie des nouvelles lignes de crédit consenties par ces dernières, portant sur des bâtiments de son site industriel de Bordeaux-Cestas (France).

#### Engagements reçus

La société mère, Lectra SA, a reçu :

- en 2006 et en 2007, des garanties bancaires 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. Compte tenu du jugement rendu par le tribunal arbitral le 28 octobre 2009, Lectra a fait appel de cette garantie à hauteur d'un montant de € 15,1 millions, dont elle n'a pas reçu le paiement à la date du présent rapport (cf. chapitre 3 ci-dessus) ;
- dans le cadre des contrats d'acquisition d'Investronica et de Lacent en 2004 et de Humantec en 2005, 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. Ces garanties ont expiré, sauf pour les passifs indemnisables notifiés aux actionnaires vendeurs préalablement à leurs dates d'expiration ou faisant l'objet d'une prescription supérieure à la prescription contractuelle stipulée dans les contrats d'acquisition et non encore prescrits à ce jour ;
- un engagement en 2007 de la part d'OSEO Innovation d'aider un nouveau programme de R&D 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. Trois premiers versements d'un montant total de € 1,6 million ont été reçus en 2007, 2008 et 2009. Dans l'hypothèse de l'achèvement du programme en 2010, le solde sera perçu en 2010.

#### Autres engagements

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. AFFECTATION DU RÉSULTAT

La société a initié en 2004 une politique de rémunération des actionnaires tout en assurant le financement de son développement futur. Elle avait été amenée à interrompre cette politique en 2007 du fait de l'OPRA, puis en 2008 du fait du niveau du résultat et de l'endettement net.

Le résultat net déficitaire de l'exercice 2009 ne permet pas de distribuer un dividende au titre de l'exercice clos.

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

À toutes fins utiles, il est précisé qu'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 2009, le capital social est de € 27 640 648,58 divisé en 28 495 514 actions d'une valeur nominale de € 0,97 et inchangé par rapport au 31 décembre 2008.

Le 24 septembre 2009, la société Insinger de Beaufort Asset Management NV (Pays-Bas), agissant pour le compte de fonds qu'elle gère, a déclaré avoir franchi à la baisse les seuils de 10 % du capital et des droits de vote de la société et détenir à cette date 9,96 % du capital et 9,79 % des droits de vote.

Le 16 décembre 2009, la société Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), filiale du groupe Aviva, a déclaré avoir franchi à la hausse les seuils de 10 % du capital et des droits de vote de la société et détenir à cette date 10,70 % du capital et 10,52 % des droits de vote. Delta Lloyd a déclaré que l'acquisition des titres Lectra s'inscrit dans le cadre normal de son activité de société de gestion de portefeuille menée sans intention de mettre en œuvre

une stratégie particulière à l'égard de la société Lectra ni d'exercer, à ce titre, une influence spécifique sur la gestion de cette dernière. Delta Lloyd n'agit pas de concert avec un tiers et n'a pas l'intention de prendre le contrôle de la société Lectra ni de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur. Le 6 janvier 2010, la société Insinger de Beaufort Asset Management NV (Pays-Bas) a déclaré avoir franchi à la baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société et détenir 4,69 % du capital et 4,61 % des droits de vote de la société.

Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

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 Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, détiennent plus de 10 % (et moins de 15 %) du capital et des droits de vote.

### Rachat par la société de ses propres actions

La société détenait, au 31 décembre 2009, 1,6 % 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 2009*

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a attribué le 9 juin 52 659 options, au prix d'exercice de € 4,10 par option, à 34 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs 2008, conformément à l'engagement qu'il avait pris lors de l'attribution des plans d'options 2008. Le nombre définitif d'options et leur prix d'exercice devaient être fixés le jour de leur attribution ; ce prix ne devait en tout état de cause pas être inférieur à € 4,10, fixé pour les options attribuées en 2008.

Le même jour, le Conseil d'Administration a également attribué, au titre du plan 2009, 642 010 options, au prix d'exercice de € 2,50 par option, à 76 bénéficiaires.

Par ailleurs, 668 620 options maximum ont fait l'objet d'un engagement d'attribution envers 47 de ces personnes, au titre de la réalisation de leurs objectifs 2009. Le nombre définitif et le prix d'exercice de ces options seront fixés par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution en 2010, le prix d'exercice ne pouvant être en tout état de cause inférieur à € 2,50.

L'ensemble de ces options donne droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 0,97.

L'intégralité des options attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2009 l'a été au bénéfice de salariés du Groupe. Aucune option n'a été attribuée au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux de Lectra SA.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 et est 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.

### *Options en vigueur au 31 décembre 2009*

Aucune option n'a été exercée en 2009. 902 168 options sont devenues caduques, dont 304 228 options en raison du départ des bénéficiaires. Par ailleurs, 45 829 options sont devenues caduques entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et la date du présent rapport.

Au 31 décembre 2009, 178 salariés sont bénéficiaires de 2 887 767 options et 17 anciens salariés détiennent toujours 105 761 options ; au total, 195 personnes sont bénéficiaires d'options (233 au 31 décembre 2008).

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 31 443 213 et se décompose comme suit :

- capital social : 28 495 514 actions ;
  - options de souscription d'actions : 2 947 699 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 2009, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 859 268, assortie d'une prime d'émission totale de € 11 457 139.

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, les prix et les dates d'exercice de l'ensemble des options en vigueur au 31 décembre 2009.

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 réglementations 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 2009, le cours de Bourse de l'action Lectra était de € 2,25, en baisse de 31 % par rapport au 31 décembre 2008 (€ 3,25). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, le cours a affiché un plus haut de € 3,25 le 2 janvier et un plus bas de € 1,80 le 27 mars. Sur la même période, les indices CAC 40 et CAC Mid & Small 190 ont progressé respectivement de 22% et de 40%.

Cette baisse du cours s'est réalisée dans des volumes particulièrement étroits : selon les statistiques d'Euronext, 3,9 millions d'actions (- 23%) et € 8,7 millions de capitaux ont été échangés (- 49%), par rapport à la même période en 2008.

Compte tenu de la forte baisse de sa capitalisation boursière, l'action Lectra a été transférée du compartiment B au compartiment C par Euronext Paris en janvier 2009.

## 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 2009, seules 486 730 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<sup>er</sup> 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 toutes circonstances au nom de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou de 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 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'actions à court terme de la société, parallèlement à celle de son plan stratégique à moyen terme. Elle a démontré toute sa pertinence depuis le début de la crise économique mondiale.

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. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. 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 Zoccolotto, 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 Générale 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 acquise au cours de ces années et de leur connaissance approfondie de la société, dont les investissements et la conduite des activités s'inscrivent dans le long terme. Le Conseil estimait qu'un mandat d'administrateur d'une durée supérieure à douze ans ne nuisait pas à leur indépendance de jugement et à leur autorité, mais au contraire la renforçait. Les actionnaires avaient suivi ces recommandations et décidé d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans.

#### **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, en leur qualité respectivement 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 susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, de « retraite chapeau » ou de 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 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.

#### *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 de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ». Celui-ci est resté le même pour les exercices 2005 à 2009 et a été reconduit en 2010.

La partie fixe de cette rémunération est inchangée depuis 2003, et 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 : le résultat consolidé avant impôt hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 67 %) et le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 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 quinzaine 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 2009, l'objectif annuel sur le résultat n'a pas été atteint ; celui sur le cash-flow libre a été dépassé. Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est de 66% du montant fixé à objectifs annuels atteints (33% en 2008), dont 0% sur le résultat (comptant pour 67%) et 200% sur le cash-flow libre (comptant pour 33%). De ce fait, la rémunération réelle due au titre de l'exercice 2009 a été de 80% de la rémunération à objectifs annuels atteints ; elle était de 60% en 2008.

#### 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.

(en euros)	2009			2008		
	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
<b>André Harari, Président du Conseil d'Administration</b>						
Rémunération fixe	190 000	190 000	100 %	190 000	190 000	100 %
Rémunération variable	285 000	188 100	66 %	285 000	94 909	33 %
<b>Total</b>	<b>475 000</b>	<b>378 100</b>	<b>80 %</b>	<b>475 000</b>	<b>284 909</b>	<b>60 %</b>
<b>Daniel Harari, Directeur Général</b>						
Rémunération fixe	190 000	190 000	100 %	190 000	190 000	100 %
Rémunération variable	285 000	188 100	66 %	285 000	94 909	33 %
<b>Total</b>	<b>475 000</b>	<b>378 100</b>	<b>80 %</b>	<b>475 000</b>	<b>284 909</b>	<b>60 %</b>

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)	2009		2008	
	Montants dus au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	Montants versés dans l'année <sup>(1)</sup>	Montants dus au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	Montants versés dans l'année <sup>(1)</sup>
<b>André Harari, Président du Conseil d'Administration</b>				
Rémunération fixe	190 000	190 000	190 000	190 000
Rémunération variable	188 100	94 909	94 909	73 676
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	16 476	16 476	24 680	24 680
<b>Total</b>	<b>419 576</b>	<b>326 385</b>	<b>334 589</b>	<b>313 356</b>
<b>Daniel Harari, Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	190 000	190 000	190 000	190 000
Rémunération variable	188 100	94 909	94 909	73 676
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	18 482	18 482	20 366	20 366
<b>Total</b>	<b>421 582</b>	<b>328 391</b>	<b>330 275</b>	<b>309 042</b>

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2009 et 2008 et les montants versés en 2009 et 2008 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 2009 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2010.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction (€ 13 511 pour André Harari et € 12 384 pour Daniel Harari en 2009) et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour André Harari (€ 2 965 en 2009 et € 11 730 en 2008) et Daniel Harari (€ 6 098 en 2009 et € 6 032 en 2008) ; le contrat d'assurance-vie d'André Harari a pris fin le 1<sup>er</sup> avril 2009.

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*

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 2009 au titre de l'exercice 2008 a été répartie de façon égalitaire (€ 25 000, soit un quart, par administrateur), comme les années précédentes.

(en euros)	2009 <sup>(1)</sup>	2008
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 Faurre, administrateur	25 000	25 000
<b>Total</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>

(1) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2009 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2010. 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'elles soient associées au capital de la société par 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.

Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option. Aucune option ne leur a été consentie depuis 2000 : disposant de plus de 10% du capital chacun depuis 2000, ils n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur.

*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 membre du Conseil d'Administration de Lectra USA Inc., filiale directe de Lectra SA aux États-Unis.

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 par 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 par l'article 223-22 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) n'a été réalisée en 2009 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 2009.

*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 (devenu Thomson Reuters), 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 Commissaires aux comptes du Groupe et des membres de leurs réseaux*

Le Groupe Lectra a comptabilisé, en 2009, € 720 000 au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 439 000 pour PricewaterhouseCoopers, € 226 000 pour KPMG et € 55 000 pour d'autres cabinets. Ce montant s'élevait à € 760 000 en 2008.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe est de € 792 000, dont € 519 000 pour PricewaterhouseCoopers et € 273 000 pour KPMG.

	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<b>Audit</b>								
- Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	148	150	29%	22%	129	142	47%	74%
Filiales intégrées globalement	291	417	56%	61%	97	51	36%	26%
- Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
Émetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>439</b>	<b>567</b>	<b>85%</b>	<b>83%</b>	<b>226</b>	<b>193</b>	<b>83%</b>	<b>100%</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social	80	113	15%	17%	47	0	17%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>80</b>	<b>113</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>519</b>	<b>680</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>273</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### **Mandat des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants**

Les mandats de Commissaires aux comptes titulaires des cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG ont été renouvelés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2008 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.

En vertu du principe de « rotation tous les six ans » des personnes signataires au sein des cabinets de commissariat aux comptes, Marc Ghiliotti, signataire pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, a été remplacé par Bruno Tesnière à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2009. Par ailleurs, le mandat de Franck Cournut, Commissaire aux comptes suppléant, avait été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2008 et Étienne Boris avait été nommé Commissaire aux comptes suppléant, 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'actionariat 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 en 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 d'André Harari et/ou de Daniel Harari, viendraient à détenir plus de 50% du capital et/ou des droits de vote de la société.

### Politique sociale

L'ambition du Groupe est de développer et de conforter sa position de leader mondial. Proche de ses clients, le Groupe entretient avec eux des relations de longue durée et les accompagne dans leur évolution grâce à son offre technologique et de services de pointe qui répond à leurs enjeux stratégiques et à son réseau mondial.

Le développement de ses activités dans le monde repose principalement sur l'expertise de ses équipes, sur son réseau commercial et de services international, à la fois global et local, et sur un investissement continu dans l'innovation et les nouvelles technologies.

La stratégie de transformation profonde de l'entreprise initiée en 2005 a pour objectifs de la mettre en phase avec les grandes mutations de ses marchés, d'accroître sa compétitivité et son leadership mondial et de concentrer ses moyens pour réaliser son potentiel de développement. Elle vise notamment à la doter d'une organisation marketing et commerciale plus efficace encore et d'une équipe d'experts-métiers et d'experts-solutions en mesure de délivrer des prestations de qualité, à renforcer la capacité d'innovation des équipes de R&D, enfin, à optimiser l'ensemble des fonctions administratives et financières. Pour accompagner cette stratégie, le Groupe mène une politique sociale soutenue de développement de ses ressources humaines tout en optimisant et en améliorant en permanence l'ensemble de ses processus pour plus

de performance et de rentabilité. Les axes majeurs de cette politique sont de recruter et développer les meilleures compétences internationales, au siège comme dans les filiales, de continuer à investir de manière significative dans la formation et le suivi des compétences, d'assurer un contrôle renforcé de la gestion des ressources humaines et de mener les projets nécessaires pour simplifier l'organisation, en s'appuyant notamment sur les systèmes d'information internes.

Ainsi, en dépit du fort ralentissement de l'activité depuis le début de la crise économique, le Groupe a mis en œuvre en 2009 tous les moyens nécessaires pour poursuivre ses efforts de transformation de l'entreprise, afin de mieux la préparer à l'après-crise.

### Diversité des effectifs – Valeurs éthiques

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. L'effectif économique du Groupe au 31 décembre 2009 est de 1 374 personnes dans le monde. Les équipes dédiées à la relation clients (marketing, commerciales et de services) représentent 51% des effectifs ; la R&D représente 15% ; la production et la logistique, 12% ; enfin, l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information, 22%.

Le Groupe attache une importance particulière à la carrière de ses salariés au sein de l'entreprise. 98% des collaborateurs bénéficient d'un contrat de travail à durée indéterminée. Les contrats à durée déterminée concernent principalement des remplacements pour des congés de maternité ou des congés de longue durée. Entreprise transnationale, Lectra partage son savoir-faire avec ses clients dans plus de 100 pays à travers son propre réseau mondial commercial et de services – complété dans certains pays par des agents ou des distributeurs. 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 55 nationalités. Cette diversité constitue pour le Groupe une véritable richesse et un incontestable 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*

L'expertise de ses collaborateurs constitue l'une des principales forces du Groupe.

Le recrutement de profils diversifiés et l'évolution des compétences constituent depuis 2005 un axe d'action prioritaire pour l'entreprise, avec pour objectif une parfaite adéquation des métiers et des compétences des équipes avec la stratégie du Groupe. 22 % des collaborateurs ont rejoint le Groupe au cours des trente-six derniers mois.

La création en 2005 du centre mondial de formation interne *Lectra Academy* à Bordeaux-Cestas a été l'une des initiatives fortes qui a permis de définir et de mettre en place un plan d'envergure. Ses quatre principaux enjeux sont : adapter et mettre à jour les compétences professionnelles et le savoir-faire « métier » de façon proactive ; renforcer l'attractivité du Groupe dans le monde pour de nouveaux candidats ; transmettre la culture de l'entreprise dans l'ensemble des entités ; repérer, développer et retenir les talents ; enfin, assurer une bonne gestion des carrières. Un large éventail de formations est proposé aux collaborateurs du monde entier. L'équipe *Lectra Academy*, entièrement dédiée et travaillant en relation directe avec les responsables de chaque département ou filiale, établit et réalise les plans de formation adaptés à la spécificité des différents métiers de l'entreprise et aux particularités locales. Les séminaires sont organisés et animés par des experts du Groupe ou des formateurs externes dans chaque domaine de compétence.

L'effort de formation a représenté € 2,7 millions, soit 3,8 % de la masse salariale du Groupe (contre € 2,9 millions et 3,7 % en 2008). Environ 58 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation. Le nombre de journées de formation s'est élevé à 4 090 (contre 5 200 en 2008). Ce fléchissement s'explique essentiellement par la baisse du nombre de recrutements réalisés en 2009, la participation aux séminaires d'intégration ayant été réduite de ce fait. Par ailleurs, le Groupe a mis en place de nouveaux moyens techniques pour renforcer la formation à distance, qui a pour avantage de permettre de toucher un public plus large, avec des horaires plus souples, tout en maîtrisant les coûts directs et indirects de formation et en supprimant les déplacements. Les formations à distance (par WebEx notamment ou par *e-learning*)

ont été dédiées à la mise à jour des connaissances sur les nouvelles fonctionnalités de l'offre de logiciels et à l'acquisition de compétences sur les métiers des clients.

#### *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*

Le Groupe considère que, en tant que leader mondial, l'une de ses responsabilités 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 des partenariats avec plus de 800 établissements d'enseignement basés dans plus de 30 pays.

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.

Depuis 2007, la société a intensifié son action et sa présence dans le monde de l'éducation. Sa nouvelle politique de partenariat a été couronnée de succès et renforce le soutien du Groupe aux professionnels de demain en les accompagnant tout au 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, 29 partenariats « Privilège », les plus complets, ont été signés avec des écoles et des universités prestigieuses en France, en Angleterre,

au Benelux, 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, et 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, dans le cadre d'un engagement réciproque à long terme.

Pour la deuxième année consécutive, Lectra a réuni les représentants des partenaires « Privilège » à l'occasion d'un congrès à Bordeaux-Cestas et a favorisé ainsi des échanges, appréciés par tous les participants, portant notamment sur la technologie, les problématiques métiers des professionnels de la mode et les nouvelles méthodes d'apprentissage et de formation des étudiants.

## **9. ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

La société consacre chaque année des investissements importants à la R&D. Les équipes R&D comprennent 210 personnes, dont 189 en France, 15 en Espagne et 6 en Allemagne. Composées principalement d'ingénieurs de formation, elles recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels et des services Internet à l'électronique et à la mécanique 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 2009, € 16,2 millions, soit 10,6 % du chiffre d'affaires (€ 18,3 millions et 9,2 % en 2008). Malgré la crise économique, la société a continué d'investir de manière soutenue en R&D, limitant à 12 % la baisse des dépenses correspondantes. Les frais nets de R&D, après déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions, s'établissent à € 8,7 millions (€ 10,6 millions en 2008). Grâce à ces investissements (plus de € 170 millions au cours des dix dernières années), la société réussit à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents. Début 2007, elle avait notamment introduit sa nouvelle offre technologique, qui comprenait la nouvelle génération de découpeurs *Vector*, dont les performances sont encore inégalées aujourd'hui. En 2009, Lectra a effectué deux lancements majeurs de son offre de logiciels avec les nouvelles versions *Kaledo V2R1*, son offre complète de logiciels de design, et *Lectra Fashion PLM V2R1*, la seule solution de gestion du cycle de vie des collections (*Product Lifecycle Management*) intégrant les logiciels-métiers Lectra couvrant toutes les étapes et les processus nécessaires, toutes deux destinées aux industries de la mode.

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

L'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2009 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée Générale du 30 avril 2008 et autorisé la société à intervenir sur ses propres actions pour une période de dix-huit mois à compter de la date de ladite Assemblée, avec pour seul objet d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des entreprises d'investissement (AFEI) ou de toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

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 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 20 mars 2009.

#### Annulation d'actions

La société n'a pas annulé d'actions en 2009 ; l'autorisation est devenue caduque le 30 avril.

#### Intervention de la société pour son propre compte

La société n'a procédé à aucune transaction dans le cadre du mandat donné à SG Securities (Paris), filiale du groupe Société Générale, pour intervenir pour son propre compte dans l'achat et la cession de ses actions, selon les modalités du programme autorisé par l'Assemblée du 30 avril 2008 et qui a pris fin le 30 avril 2009.

#### Contrat de liquidité

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2009, dans le cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (Paris) conforme à la charte de déontologie établie par l'AFEI et approuvée par l'AMF, la société a acheté 162 407 actions au cours moyen de € 2,33 et vendu 78 320 actions au cours moyen de € 2,36.

En conséquence, au 31 décembre 2009, elle détenait 422 546 (soit 1,6 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 0,97, à un prix de revient moyen de € 3,25, 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 2010 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 2011.

Les objectifs du nouveau programme se limitent, comme l'an passé, 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 2 849 551 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 2010. À cet égard, nous vous précisons que, 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 maximal d'achat ;
- deux millions cinq cent mille euros (€ 2 500 000) 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 2009 ;

il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, soit jusqu'au 30 octobre 2011.



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](http://www.lectra.com)) ainsi que sur celui de l'AMF ([www.amf-france.org](http://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 2010. Les résultats financiers trimestriels 2010 seront publiés les 29 avril, 29 juillet et 28 octobre, après la clôture d'Euronext. Les résultats audités de l'exercice 2010 seront publiés le 10 février 2011.

### 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 de leur utilisation par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice est joint au présent rapport.

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 par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2006.

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

À la date du présent rapport, les conditions macroéconomiques demeurent incertaines : l'ampleur sans précédent de la crise économique et financière n'a peut-être pas encore fini de peser fortement sur la situation des pays et des entreprises, et la fin de certaines mesures importantes des plans de relance adoptés par la plupart des gouvernements pourrait fragiliser les niveaux d'activité dans certains secteurs. Cependant, de nombreux indicateurs semblent traduire un début d'amélioration en fin d'année 2009, confortant les anticipations de la plupart des observateurs d'un redémarrage de l'économie et d'un retour à la croissance – plus ou moins marqué – dès 2010. Le rebond des commandes au quatrième trimestre a permis d'achever l'année sur une note d'optimisme et constitue un signe d'espoir. Mais il convient de rappeler leur retrait de 37% par rapport au quatrième trimestre 2007, dernière année avant la crise. Par ailleurs, l'embellie de l'économie mondiale pourrait se révéler fragile.

2010 pourrait donc être, comme 2009, une année difficile pour Lectra, ainsi que pour de nombreuses entreprises du monde entier, jusqu'à la confirmation d'une amélioration durable des conditions macroéconomiques. La visibilité demeure faible et les incertitudes persistent, maintenant l'exigence d'une grande vigilance.

Le second semestre 2009 a été mis à profit par l'équipe dirigeante pour repenser fondamentalement l'entreprise et son avenir, dans le contexte à venir d'une économie mondiale totalement « réinitialisée » – la *reset economy*, comme la dénomment les médias économiques internationaux. Si le paradigme de l'économie mondiale a radicalement changé, une vision à moyen terme s'est plus que jamais imposée aux décisions de l'entreprise depuis le début de la crise, indépendamment de la réaction des marchés financiers et de toute action ne prenant en compte que le court terme. Les plans d'actions ont ainsi eu pour impératifs la préservation de ses actifs stratégiques, la valorisation de ses atouts et la poursuite de la construction de l'avenir. Cette approche a par ailleurs conduit à clarifier et à recentrer les priorités de l'entreprise. Toutes ses équipes sont aujourd'hui mobilisées pour assurer son succès.

Les objectifs majeurs du plan stratégique défini pour les années à venir sont inchangés par rapport aux précédents : 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'un encaissement du crédit d'impôt recherche comptabilisé dans l'année).

Protéger à court terme la situation financière de l'entreprise et limiter son exposition aux risques continuent de constituer les deux impératifs immédiats. Par ailleurs, l'encaissement des € 25,3 millions alloués à la société par le tribunal arbitral international permettrait de réduire de moitié son endettement net actuel.

### Perspectives 2010

Les chiffres 2010 sont établis sur la base d'une parité moyenne de \$ 1,50/€ 1 retenue pour le budget 2010 – les variations à données comparables étant calculées par rapport aux résultats 2009 convertis aux cours de change de 2010.

Comme en 2009, le plan d'actions 2010 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 poursuivre la génération d'un cash-flow libre positif significatif. Les mesures de fond nécessaires à sa réalisation ont été engagées avec, pour certaines, un effet immédiat dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Les paramètres majeurs du plan sont les suivants :

- un niveau de frais généraux fixes de € 101 millions, en diminution, à données comparables, de € 4,2 millions (– 4%) par rapport à 2009 ;
- le maintien des taux de marge brute aux mêmes niveaux qu'en 2009 (hors effet des fluctuations des devises et du mix-produits, un rebond de l'activité pouvant d'abord favoriser les ventes d'équipements de CFAO) ;
- des revenus récurrents globalement stables (ou en légère baisse en l'absence de tout rebond) : les contrats

récurrents devraient enregistrer un recul compris entre 4 % et 6 %, compte tenu du niveau d'annulation exceptionnellement élevé en 2009, mais les ventes de pièces détachées et consommables devraient progresser de 5 % à 10 % en raison de l'augmentation de l'activité et des niveaux de production des entreprises clientes ;

- un cash-flow libre supérieur au résultat avant impôt.

La principale incertitude pour 2010 concerne le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. Du fait du carnet de commandes au 1<sup>er</sup> janvier, de l'évolution anticipée du mix-produits dans les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO et du niveau anticipé des revenus récurrents, le point mort serait dépassé – avec un résultat net, en conséquence, positif – si les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO enregistraient une croissance supérieure à 20 % par rapport à 2009. Dans ce cas, les commandes rattraperaient 18 % de l'écart entre leurs niveaux de 2007, avant la crise, et 2009. Le chiffre d'affaires correspondant serait de € 163 millions et le résultat opérationnel de l'ordre de € 3 millions.

Compte tenu de l'absence de visibilité, la société a décidé de ne pas formuler de perspectives chiffrées pour l'exercice. La conjoncture du premier semestre devrait rester 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. Le résultat opérationnel du premier trimestre 2010 devrait être légèrement négatif ou proche de l'équilibre. Dans un scénario optimiste, un rebond de l'économie, et donc de l'activité commerciale, pourrait apparaître au second semestre.

Au total, sauf nouvelle détérioration de l'économie en 2010 par rapport à 2009, le résultat opérationnel et le résultat net de l'exercice devraient être positifs.

Parallèlement, une hausse moyenne du dollar par rapport à l'euro de \$ 0,05/€ 1 (faisant passer la parité de \$ 1,50/€ 1 – retenue pour le budget – à \$ 1,45/€ 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires d'environ € 1,5 million et du résultat opérationnel d'environ € 0,7 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.

En février 2010, la société a couvert son exposition au dollar américain pour le premier trimestre (\$ 1,40 / € 1) et pour le deuxième trimestre (\$ 1,35 / € 1).

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.

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.

Avec la crise, leurs défis ont été amplifiés. Un phénomène de rattrapage sur les investissements gelés et repoussés depuis deux ans devrait également être constaté.

La société est confiante sur la solidité de son modèle économique et ses perspectives de croissance à moyen terme. Comme rappelé l'an passé, Lectra a toujours su démontrer sa résilience au cours des périodes difficiles de son histoire. Son objectif premier est donc de sortir renforcée de la crise économique actuelle.

Le Conseil d'Administration  
Le 26 février 2010

# Tableau récapitulatif des autorisations financières à la clôture de l'exercice 2009

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

Type d'émission	Date de l'autorisation	Échéance	Durée	Montant maximal	Utilisations 2008-2009
Options de souscription d'actions <sup>(1)</sup>	30 avril 2008	30 juin 2011	38 mois	Capital : € 1 455 000	Utilisée à hauteur de € 1 106 917

Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2009

€ 348 083

(1) L'Assemblée Générale du 30 avril 2008 a autorisé l'émission de 1 500 000 actions maximum d'une valeur nominale de € 0,97. Le montant maximal et les utilisations au 31 décembre 2009 sont indiqués en valeur nominale des actions ; 1 141 880 options ont été utilisées au 31 décembre 2009, et 358 120 restaient à la disposition du Conseil (cf. note 10.5 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 26 février 2010

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<sup>er</sup> 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'actionnariat 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.

En outre, 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 2008 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, en leurs qualités respectives 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.

Enfin, comme annoncé à l'occasion de la présentation de leurs recommandations précitées du 6 octobre 2008,

l'AFEP et le MEDEF ont publié en novembre 2009 leur premier rapport annuel sur l'application de leur code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120, qui indique le niveau de suivi, par ces sociétés, des recommandations préconisées par le Code AFEP-MEDEF. Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site Internet [www.code-afep-medef.com](http://www.code-afep-medef.com).

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 2009, (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. Sauf pour les modifications limitées indiquées dans le présent rapport par rapport à l'exercice précédent, qui sont soulignées comme telles, le contenu du présent rapport est pour l'essentiel sans changement par rapport à celui de l'an passé.

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 26 février 2010.

## **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 que, 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 réglementations 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 de 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 26 février 2010, 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. 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 acquise au cours de ces années et de leur connaissance approfondie de la société, dont les investissements et la conduite des activités s'inscrivent dans le long terme. Le Conseil estimait qu'un mandat d'administrateur d'une durée supérieure à douze ans ne nuisait pas à leur indépendance de jugement et à leur autorité, mais au contraire la renforçait. Les actionnaires avaient suivi ces recommandations et décidé d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans.

### 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 2011, 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 par 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). En ce qui concerne le comité d'audit, l'article L. 823-19 du Code de commerce, introduit par l'ordonnance du 8 décembre 2008, qui rend désormais obligatoire la mise en place d'un comité d'audit, spécifie que ce comité ne peut comprendre d'administrateur exerçant des fonctions de direction ; cet article ne s'appliquera à la société qu'à compter du 31 août 2013.

### 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, de piloter la procédure de leur sélection lors de l'échéance de leur mandat en cours et de soumettre au Conseil d'Administration sa recommandation. Le Comité 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 2009. 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 par le Comité des comptes, 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 éventuelles zones de risques 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 2009, et les 11 et 26 février 2010 pour l'examen des comptes de l'exercice 2009, le Comité a en particulier examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition, les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2009, ainsi que le traitement comptable du jugement notifié le 28 octobre 2009 dans la procédure arbitrale initiée par la société à l'encontre d'Induyco devant la Chambre de Commerce Internationale siégeant à Londres. Le Comité a également examiné le budget de l'exercice 2010 ainsi que les scénarios de chiffre d'affaires et de résultat qui sous-tendent les informations communiquées au marché financier. Pour les exercices 2009 et 2010, il a en particulier examiné le plan correspondant 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. Le Comité 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<sup>er</sup> 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 correspondant 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 € 150 000 ou \$ 200 000 ;
- d'examiner préalablement au Conseil d'Administration les modalités, règlements et attributions 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 2009 ainsi que le 11 février 2010. Les membres du Comité ont tous été présents. 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 par 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 soit nécessaire que le Conseil délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors de 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 de 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 trois fois en 2009 pour examiner et discuter notamment les principaux enjeux et risques, ainsi que les actions entreprises dans le plan d'actions 2009 pour faire face à la crise économique, et formuler ses recommandations. Il a été étroitement et régulièrement tenu informé de l'impact de cette situation sur l'activité du Groupe. Le Comité a par ailleurs examiné et discuté les priorités stratégiques du Groupe ainsi que les grandes lignes directrices du plan stratégique 2010-2012, ses différents scénarios en fonction de différentes hypothèses de sortie de crise et de rebond de l'activité, ainsi que les grandes lignes des plans de R&D, marketing et ressources humaines correspondantes.

Les membres du Comité ont tous été présents aux réunions (taux de participation effectif de 100%).

Le Comité Stratégique s'est également réuni le 21 janvier 2010 et a notamment examiné les orientations définitives du plan d'actions 2010.

### 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 du Conseil d'Administration.

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 ou trente à quarante-cinq jours calendaires après l'Assemblée Générale annuelle dans le cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin, 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 six réunions en 2009. Les membres du Conseil ont tous été présents ou représentés aux six 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 et 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 adressé systématiquement 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 2009, comme les années précédentes, l'ensemble des documents devant être mis à la 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, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement ; ce point, qui n'avait jamais été effectué de manière formelle dans le passé, a été examiné lors du Conseil du 11 février 2010. Le Code AFEP-MEDEF 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 par ailleurs que les administrateurs extérieurs à l'entreprise se réunissent périodiquement hors de 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 de la présence des dirigeants mandataires sociaux.

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

Dans ses travaux et pour la rédaction du présent rapport, la société s'est appuyée sur les principes du cadre de référence publié par l'Autorité des Marchés Financiers (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 à ses filiales du fait de leurs tailles et de leurs activités respectives.

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 sur le comportement individuel de l'ensemble des acteurs qui contribuent au dispositif de contrôle interne au travers de leur connaissance et de leur compréhension de ses objectifs et de ses règles. Ce dispositif 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 visés (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 fixé. 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 assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation de la société. Ces procédures en outre permettent de garantir 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 son niveau de couverture et de qualité soit adéquat. 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 R&D logiciels et équipements de CFAO ;
- Direction marketing et communication ;
- Direction projets et comptes stratégiques ;
- 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<sup>er</sup> 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 des 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.

Au 31 décembre 2009, *Elios* était déployé dans 12 des 23 filiales du Groupe. Le déploiement sera effectif dans l'ensemble des filiales courant 2011. 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 dispose parallèlement depuis 2004 d'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 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.

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où aucun client ne représente un chiffre d'affaires supérieur à 5% du chiffre d'affaires total et où les 10 premiers clients de la société, avec moins de 10% en cumul, ne représentent pas une part significative du chiffre d'affaires.

- **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<sup>er</sup> janvier 2007 a permis de renforcer les contrôles sur ces procédures.

- **Personnel**

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnel, 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 € 150 000 ou \$ 200 000, 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 risques 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 paiement, 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. Suite à l'arrêt programmé courant 2011 du protocole ETEBAC 5 utilisé aujourd'hui par la société pour la sécurisation des moyens de paiement, la société est actuellement en phase d'étude sur les protocoles de remplacement de dernière génération, Ebics et Swift notamment.

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 à l'Assemblée Générale Ordinaire 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 comprend 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 des 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, les 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 positions en devises du bilan sont couvertes par des contrats à terme ; l'exposition estimée aux fluctuations de change des devises de facturation pour les périodes futures est couverte par des contrats d'achat d'options de vente (*puts*) de devises – lorsque leur coût n'est pas prohibitif par rapport à leur avantage – ou par des contrats à terme.

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 produits ou de procédés développés 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 à

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 à 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 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), 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 (état de la situation financière, 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, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie sont analysés et justifiés. Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le 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, en leurs qualités respectives de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- en particulier, qu'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 en 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 à l'Assemblée Générale Ordinaire 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 leurs fonctions, 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 de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ». Celui-ci est resté le même pour les exercices 2005 à 2009 et a été reconduit en 2010. La partie fixe de cette rémunération est inchangée depuis 2003 et 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 : le résultat consolidé avant impôt hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 67 %) et le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains

éléments (comptant pour 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 Zoccolotto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'information), ainsi qu'à une quinzaine 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 dirigeants mandataires sociaux perçoivent, en plus de leur rémunération fixe et variable visée ci-dessus, des jetons de présence. Les jetons de présence, alloués annuellement par l'Assemblée Générale, sont répartis à part égale entre les administrateurs. En raison de l'implication des membres du Conseil d'Administration, et notamment du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses Comités, le Conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des 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 « un accès régulier à des informations privilégiées », et ont donc l'obligation de communiquer à l'Autorité des Marchés Financiers (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 d'arrêter le guide des procédures propres à Lectra, d'établir les listes d'initiés permanents et occasionnels, de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un mémorandum précisant les procédures propres de Lectra.

La liste, établie pour la première fois à l'occasion du Conseil d'Administration du 27 juillet 2007, est 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, 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 de 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](http://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 les articles 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 ».

André Harari  
Président du Conseil d'Administration  
Le 26 février 2010

# État de la situation financière

consolidée

## ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2009	2008 retraité <sup>(1)</sup>
Écarts d'acquisition	note 1	36 401	36 563
Autres immobilisations incorporelles	note 2	5 797	5 887
Immobilisations corporelles	note 3	12 455	14 420
Actifs financiers non courants	note 4	1 492	1 656
Impôts différés	note 6.3	15 573	12 097
<b>Total actif non courant</b>		<b>71 718</b>	<b>70 623</b>
Stocks	note 7	18 448	28 614
Clients et comptes rattachés	note 8	43 357	45 653
Créances d'impôt courant sur les sociétés	note 9.1	7 773	15 207
Autres actifs courants	note 9.2	10 337	9 340
Trésorerie et équivalents de trésorerie		9 749	10 175
<b>Total actif courant</b>		<b>89 664</b>	<b>108 989</b>
<b>Total actif</b>		<b>161 382</b>	<b>179 612</b>

## PASSIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2009	2008 retraité <sup>(1)</sup>
Capital social	note 10	27 641	27 641
Primes d'émission et de fusion		1 033	1 033
Actions détenues en propre	note 10.2	(1 439)	(1 498)
Écarts de conversion	note 11	(8 585)	(8 043)
Réserves et résultats consolidés		6 039	9 471
<b>Capitaux propres</b>		<b>24 689</b>	<b>28 604</b>
Engagements de retraite	note 12	3 784	3 746
Emprunts et dettes financières à long terme	note 13.2	42 060	49 433
<b>Total passif non courant</b>		<b>45 844</b>	<b>53 179</b>
Fournisseurs et autres passifs	note 14	39 378	45 788
Produits constatés d'avance	note 15	33 369	32 310
Dettes d'impôt exigible	note 6.1	76	654
Emprunts et dettes financières à court terme	note 13.2	15 475	17 096
Provisions	note 16	2 551	1 981
<b>Total passif courant</b>		<b>90 849</b>	<b>97 829</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>		<b>161 382</b>	<b>179 612</b>

(1) Conformément à IAS 8, les impacts de l'application d'IFRS 8 ont été retraités dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2008. (cf. paragraphe « Règles et méthodes comptables » des notes annexes). D'autre part, les avances et acomptes reçus ont été reclassés en autres passifs courants, et les avances et acomptes versés ont été reclassés en autres actifs courants au 31 décembre 2008.

Les notes figurant aux pages 96 à 147 font partie intégrante des états financiers consolidés.

# Compte de résultat

## consolidé

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en milliers d'euros)

		2009	2008
<b>Chiffre d'affaires</b>	note 18	153 187	198 133
Coût des ventes	note 19	(44 853)	(65 757)
<b>Marge brute</b>	note 19	108 334	132 376
Frais de recherche et de développement	note 20	(8 673)	(10 607)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 21	(102 454)	(114 808)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		(2 793)	6 961
Charges à caractère non récurrent	note 22	(1 880)	0
<b>Résultat opérationnel</b>		(4 673)	6 961
Produits financiers	note 25	158	424
Charges financières	note 25	(3 755)	(4 128)
Résultat de change	note 26	1 961	(602)
<b>Résultat avant impôts</b>		(6 309)	2 655
Impôt sur le résultat	note 6.1	2 686	583
<b>Résultat net</b>		(3 623)	3 238

(en euros)

		2009	2008
Résultat par action	note 27		
Résultat :			
- de base		(0,13)	0,11
- dilué		(0,13)	0,11
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
- résultat de base		28 077 080	28 236 981
- résultat dilué		28 077 080	28 236 981

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en milliers d'euros)

		2009	2008
<b>Résultat net</b>		(3 623)	3 238
Écarts de conversion		(542)	676
Part efficace de la variation de juste valeur des <i>swaps</i> de taux d'intérêt		30	(1 736)
Effet d'impôt sur les éléments du résultat global		(10)	579
<b>Résultat global total</b>		(4 145)	2 757

Les notes figurant aux pages 96 à 147 font partie intégrante des états financiers consolidés.

# Tableau des flux de trésorerie

consolidés

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en milliers d'euros)

2009

2008

## I – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat net		(3 623)	3 238
Amortissements et provisions d'exploitation		8 373	8 851
Éléments non monétaires du résultat	note 31	190	26
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs		(8)	(5)
Variation de l'impôt différé	note 6.3	(3 510)	(1 956)
<b>Capacité d'autofinancement d'exploitation</b>		<b>1 422</b>	<b>10 154</b>
Variation des stocks et en-cours		8 433	(1 542)
Variation des créances clients et comptes rattachés		1 216	8 427
Variation des autres actifs et passifs courants		(75)	(18 263)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>	note 32	<b>9 574</b>	<b>(11 378)</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle</b>		<b>10 996</b>	<b>(1 224)</b>

## II – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 2	(1 486)	(1 476)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 3	(847)	(2 202)
Cession d'actifs immobilisés corporels et incorporels		404	27
Acquisitions d'immobilisations financières	note 4	(249)	(1 240)
Cession des immobilisations financières		440	1 297
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(1 738)</b>	<b>(3 594)</b>

## III – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Augmentations de capital en numéraire	note 10.1	0	86
Achats par la société de ses actions propres	note 10.2	(377)	(1 187)
Ventes par la société de ses propres actions	note 10.2	185	163
Accroissement des dettes long terme et court terme	note 34	400	800
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 35	(125)	(146)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>83</b>	<b>(284)</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>		<b>9 341</b>	<b>(5 102)</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>		<b>(6 725)</b>	<b>(1 715)</b>
Variation de la trésorerie		9 341	(5 102)
Incidence des variations de cours des devises		(467)	92
<b>Trésorerie à la clôture</b>	note 36	<b>2 149</b>	<b>(6 725)</b>
Cash-flow libre hors éléments non récurrents		9 925	(3 234)
Éléments non récurrents du cash-flow libre		(667)	(1 584)
<b>Cash-flow libre</b>	note 33	<b>9 258</b>	<b>(4 818)</b>
Impôts payés, nets <sup>(1)</sup>		1 389	256
Intérêts payés		3 152	3 549

(1) Ce montant ne comprend pas les remboursements du crédit d'impôt recherche.

Les notes figurant aux pages 96 à 147 font partie intégrante des états financiers consolidés.



# Variation des capitaux propres

consolidés

		Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres
		Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social					
(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)									
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2008</b>		<b>28 476 899</b>	<b>1,50</b>	<b>42 715</b>	<b>976</b>	<b>(581)</b>	<b>(8 719)</b>	<b>(8 092)</b>	<b>26 299</b>
Résultat net							3 238	3 238	
Autres éléments du résultat global		note 11					676	(1 157)	(481)
<b>Résultat global</b>							<b>676</b>	<b>2 081</b>	<b>2 757</b>
Valorisation des options de souscription d'actions		note 10.5					452	452	
Exercice d'options de souscription d'actions		note 10.5	18 615	28	57				85
Vente (achat) par la société de ses propres actions		note 10.2				(917)			(917)
Profits (pertes) réalisés sur ses propres actions		note 10.2					(73)	(73)	
Réduction du capital social			(0,53)	(15 103)				15 103	0
<b>Au 31 décembre 2008</b>		<b>28 495 514</b>	<b>0,97</b>	<b>27 641</b>	<b>1 033</b>	<b>(1 498)</b>	<b>(8 043)</b>	<b>9 471</b>	<b>28 604</b>
Résultat net							(3 623)	(3 623)	
Autres éléments du résultat global		note 11					(542)	20	(522)
<b>Résultat global</b>							<b>(542)</b>	<b>(3 603)</b>	<b>(4 145)</b>
Valorisation des options de souscription d'actions		note 10.5					338	338	
Vente (achat) par la société de ses propres actions		note 10.2				59			59
Profits (pertes) réalisés sur ses propres actions		note 10.2					(167)	(167)	
<b>Au 31 décembre 2009</b>		<b>28 495 514</b>	<b>0,97</b>	<b>27 641</b>	<b>1 033</b>	<b>(1 439)</b>	<b>(8 585)</b>	<b>6 039</b>	<b>24 689</b>

Les notes figurant aux pages 96 à 147 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 11 février 2010 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2010.

## 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 tels que 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 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 R&D.

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 1 400 collaborateurs dans le monde regroupant des équipes de recherche, techniques et commerciales

expertes, connaissant parfaitement les domaines d'activité de ses clients.

Le Groupe 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 2009, réalisé en direct 93% 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 800 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 210 ingénieurs sont dédiés à la R&D et 166 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.

## RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### Normes et interprétations en vigueur

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standards Board* et telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site Internet de la Commission européenne :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Les comptes au 31 décembre 2009 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2008, à l'exception des points présentés ci-dessous.

Le Groupe a appliqué les normes suivantes, adoptées par l'Union européenne et applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 :

– IAS 1 révisée – Présentation des états financiers ;

L'application de la norme révisée IAS 1 conduit le Groupe à modifier la présentation des états de synthèse avec l'introduction d'un état du résultat global qui regroupe tous les éléments de produits et de charges, que ces derniers soient ou non comptabilisés en résultat. Le Groupe a retenu la présentation de son résultat global en deux états : le compte de résultat consolidé et l'état du résultat global.

– IFRS 8 – Secteurs opérationnels.

La norme IFRS 8 a été appliquée pour la première fois par le Groupe au 1er janvier 2009 en remplacement de la norme IAS 14. L'application de cette norme qui a conduit à des modifications significatives de l'information par secteur opérationnel, notamment sur le choix des secteurs présentés, est détaillée en note 30 ci-après.

La première application de la norme IFRS 8 a également eu pour conséquence une modification de l'affectation des écarts d'acquisition aux différentes unités génératrices de trésorerie qui composent le Groupe. Les écarts d'acquisition existant au 1er janvier 2008 résultant des différentes acquisitions réalisées entre 1998 et 2005 ont fait l'objet d'une affectation aux secteurs opérationnels retenus en application d'IFRS 8.

L'application rétrospective d'IFRS 8 se traduit par une

réévaluation des écarts d'acquisition au 31 décembre 2008 de € 486 milliers correspondant à des écarts de change générés par la nouvelle affectation des écarts d'acquisition aux différents secteurs opérationnels. La contrepartie de cette réévaluation vient augmenter les réserves d'écarts de conversion dans les capitaux propres de même montant. Conformément à IAS 8, les états financiers ont été retraités de ces impacts au 31 décembre 2008.

Les autres normes et interprétations adoptées en 2009 sont sans impact sur les comptes du Groupe :

- IAS 23 révisée – Coûts d'emprunts ;
- IFRS 2 – Amendement relatif aux conditions d'acquisition des droits et annulations ;
- amélioration annuelle des normes IFRS mai 2008 (à l'exception des deux amendements relatifs à IFRS 5) ;
- amendements IAS 32 et IAS 1 : Amendements relatifs aux instruments remboursables et obligations en cas de liquidation ;
- amendements IFRS 1 – IAS 27 : Coût d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entité associée ;
- IFRIC 13 – Programmes de fidélité des clients.

La Loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009 a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions : la cotisation foncière des entreprises (CFE) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Le Groupe a considéré que le changement fiscal mentionné ci-dessus conduisait en réalité à remplacer la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions de natures différentes :

- La CFE, dont le montant est fonction des valeurs locatives foncières et qui peut, le cas échéant, faire l'objet d'un plafonnement à un pourcentage de la valeur ajoutée, présente des similitudes importantes avec la taxe professionnelle et sera donc comptabilisée en 2010 comme cette dernière en charges opérationnelles ;
- La CVAE, qui, selon l'analyse du Groupe, répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 - Impôts dus sur la base des bénéfices imposables. Pour conduire son analyse, le Groupe a notamment pris en considération les interprétations de l'IFRIC concernant le champ d'application de la norme IAS 12 - Impôts sur le résultat. L'IFRIC a en effet précisé

que, pour entrer dans le champ d'IAS 12, un impôt doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et que ce montant net peut être différent du résultat net comptable. Le Groupe a jugé que la CVAE remplissait ces caractéristiques dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant de la CVAE.

Conformément aux dispositions d'IAS 12, la qualification de la CVAE en tant qu'impôt sur le résultat a conduit le Groupe à comptabiliser dès le 31 décembre 2009 € 134 millions d'impôts différés passifs relatifs aux actifs produisant des avantages économiques imposables à la CVAE alors que leur recouvrement n'est pas déductible de la valeur ajoutée.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> 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 2009, 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 <sup>(1)</sup>	
			2009	2008	2009	2008
<b>Société consolidante</b>						
Lectra SA	Cestas	France			IG	IG
<b>Filiales commerciales</b>						
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	IG
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	Shipleby	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.

Il n'y a eu aucune variation de périmètre en 2009.

La filiale indienne Lectra Technologies India Private Ltd, créée en septembre 2007 mais sans activité avant 2008, est consolidée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre en 2008.

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 dans 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.

Chaque écart d'acquisition positif est affecté à une unité génératrice de trésorerie (UGT) définie comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales disposant d'une autonomie suffisante pour générer indépendamment des entrées de trésorerie.

Dans le cadre de l'introduction de la norme IFRS 8 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2008, le Groupe a modifié l'affectation des écarts d'acquisition aux différentes unités génératrices de trésorerie qui le composent. En tenant compte de cette nouvelle affectation et des perspectives d'activité, 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.

### 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<sup>er</sup> 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 ; à chaque clôture, leur durée d'utilité est revue et le cas échéant, ajustée.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Aucun frais financier n'est incorporé dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles. Le montant des subventions d'investissements est déduit de la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé sur ce montant net.

Les pertes ou les profits sur cessions d'actifs sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Frais commerciaux, généraux et administratifs ».

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

#### DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS – TESTS DE PERTE DE VALEUR

Lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles, ceux-ci font l'objet d'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. Ces actifs financiers non courants font l'objet de tests de dépréciation annuels sur la base de la situation nette des sociétés concernées.

### IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour les différences temporelles existant entre les bases comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs figurant dans l'état de la situation financière. Il en est de même pour les reports déficitaires. Les impôts différés sont calculés aux taux d'impôts futurs

qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice. Pour une même entité, 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 renversement 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 encours 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 dans l'état de la situation financière 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 13.4) 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 dans 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 13.3).

La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée à travers un contrat de liquidité confié à SG Securities (groupe Société Générale) (cf. note 10.2). 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 égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours de l'action des vingt séances de Bourse 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 de 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 bancaires, avances remboursables et autres 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 dans 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 comptabilisée directement dans le compte de 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 s'ils peuvent être évalués de façon fiable.

Compte tenu du caractère à court terme des risques couverts par les provisions, l'effet de l'actualisation est non significatif et n'est donc pas constaté.

Les 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 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. 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 dans le compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées en produits constatés d'avance lors de leur encaissement et enregistrées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées.

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 dans le compte de résultat en déduction des dépenses de R&D.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent.

## 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.

## SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein de la société. Les secteurs opérationnels présentés en note 30 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « Principal décideur opérationnel » de la société.

Les secteurs opérationnels correspondent tout d'abord aux régions commerciales telles que leur performance est analysée par le Comité Exécutif. Il s'agit des régions Amériques, Europe, Asie-Pacifique et du reste du monde où la présence de la société concerne principalement les pays d'Afrique du Nord, l'Afrique du Sud, la Turquie, Israël et les pays du Moyen-Orient. Ces régions géographiques exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, communication, logistique, achats, finances, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans un secteur opérationnel complémentaire, le secteur « Siège ».

La mesure de performance se fait sur le résultat opérationnel courant du secteur en excluant les produits et charges à caractère non récurrent et les éventuelles pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes

et exclut toute facturation intersecteur. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits, et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale (consolidée) est conservée dans le calcul du résultat du secteur Siège et doit permettre d'en absorber les coûts, pour l'essentiel fixes. Le chiffre d'affaires du Siège n'étant composé que des facturations aux régions et ses frais généraux étant pour l'essentiel fixes, son résultat opérationnel dépend donc essentiellement du volume d'activité réalisé par ces dernières.

## 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 pour l'établissement des états financiers consolidés, concernent les modalités de dépréciation des écarts d'acquisition (note 1) et les impôts différés (note 6.3).

## 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 dans l'état de la situation financière, les effets de conversion n'étant pas pris en compte à ce niveau, mais dans la rubrique spécifique « Incidence des variations de cours des devises » ;
- les différences de conversion des situations nettes des sociétés 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 de l'état de la situation financière libellés en devises

#### *Positions hors Groupe*

Les achats et les ventes libellés en devises sont enregistrés en utilisant le cours moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties aux cours de change en vigueur au 31 décembre.

Les différences de change latentes dégagées à cette occasion sont comptabilisées 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)	2009	2008
<b>Dollar américain</b>		
Cours moyen de l'exercice	1,39	1,47
Cours de clôture	1,44	1,39
<b>Yen japonais (100)</b>		
Cours moyen de l'exercice	1,30	1,52
Cours de clôture	1,33	1,26
<b>Livre anglaise</b>		
Cours moyen de l'exercice	0,89	0,80
Cours de clôture	0,89	0,95
<b>Yuan chinois</b>		
Cours moyen de l'exercice	9,52	10,22
Cours de clôture	9,84	9,50

## 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 16 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir ».

### Risques 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*

Dans 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.

Dans l'état de la situation financière, l'impact concerne essentiellement les créances en devises, en particulier celles entre la société mère, Lectra SA, et ses filiales, et correspond à la variation entre les cours de change à la date de l'encaissement et ces mêmes cours à la date de la facturation. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Le risque de change est assumé par la société mère. 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 43% du chiffre d'affaires (cf. note 18). 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 de la norme 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.

### Risques 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 de l'emprunt 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 de l'emprunt en taux fixe pour la

partie couverte de l'emprunt. Ces contrats sont éligibles à la comptabilité de couverture. La part efficace de la variation de juste valeur de ces dérivés est comptabilisée en capitaux propres et la part inefficace, en résultat. Auparavant, le Groupe n'avait 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.

#### Risques 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.

#### Risques 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 13.4).

#### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler.

#### Versement de dividendes

La société ne versera aucun dividende en 2010 au titre de 2009, le résultat net de l'exercice ne le permettant pas. Elle n'a versé aucun dividende en 2009.

# Notes sur l'état de la situation financière

consolidée

## NOTE 1 ÉCARTS D'ACQUISITION

Aucune acquisition n'a été réalisée au cours des exercices 2009 et 2008.

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

En 2009, le Groupe n'a comptabilisé aucun écart d'acquisition complémentaire et les seules variations significatives correspondent à des écarts de conversion.

	2009	2008 <sup>(1)</sup>
Valeur comptable au 1 <sup>er</sup> janvier	36 563	36 465
Ajustement des écarts d'acquisition	0	(89)
Écarts de conversion	(162)	187
Valeur comptable au 31 décembre	36 401	36 563

(1) Conformément à IAS 8, les impacts de l'application d'IFRS 8 ont été retraités au 31 décembre 2008.

Suite à l'application d'IFRS 8, les UGT (unité génératrices de trésorerie) ont été redéfinies comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales qui partagent des ressources communes ; ces UGT disposent d'une autonomie suffisante pour générer des entrées de trésorerie de façon indépendante. Par conséquent, les écarts d'acquisition ont été réalloués aux différentes UGT. Les secteurs opérationnels tels que définis dans la note 30 correspondent à des regroupements de ces UGT.

Au 31 décembre 2009, les écarts d'acquisition se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2009	2008
Italie	16 622	16 622
France	2 981	2 981
Allemagne	4 982	4 982
Europe du Nord	1 712	1 712
Royaume-Uni	1 354	1 263
Espagne	860	860
Portugal	220	220
Total Europe	28 731	28 640
Amérique du Nord	5 644	5 842
Amérique du Sud	375	388
Total Amériques	6 019	6 231
Japon	424	448
Grande Chine	534	553
Autres Pays Asie	324	324
Total Asie-Pacifique	1 282	1 325
Autres pays	368	368
Total	36 401	36 563

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière en décembre 2009. Les estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées n'ont pas conduit à une révision de ces valeurs dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels.



Les projections utilisées sont basées sur le plan 2010-2012 de chaque UGT 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 2010-2012 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 des incertitudes liées aux différents contextes économiques nationaux. Ils sont compris entre 7,73% et 8,61% 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 a été déterminée pour chaque UGT. Elle est comprise entre 0% et 1% en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2010-2012 ;
- le coût de la dette a été déterminé à partir des conditions de marchés moyennes du quatrième trimestre 2009 (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 des taux d'actualisation 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.

### Engagements reçus

La société a reçu, dans le cadre des contrats d'acquisition d'Investronica et de Lacent en 2004 et de Humantec en 2005, des garanties d'actif et de passif de la part des actionnaires vendeurs portant sur certains postes de l'état de la situation financière et sur tous litiges potentiels dont le fait générateur serait antérieur à l'acquisition. Ces garanties ont expiré sauf pour les passifs indemnisables notifiés aux actionnaires vendeurs préalablement à leurs dates d'expiration ou faisant l'objet d'une prescription supérieure à la prescription contractuelle stipulée dans les contrats d'acquisition et non encore prescrits à ce jour.

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 de garanties bancaires à première demande de € 17 200 milliers (cf. note 9.2).

## NOTE 2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2008	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> 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

2009	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	19 857	2 868	5 448	28 173
Acquisitions externes	51	78	533	662
Développements internes	411	0	141	552
Sorties	0	0	0	0
Transferts	227	0	(227)	0
Écarts de conversion	12	0	(4)	8
Valeur brute au 31 décembre 2009	20 558	2 946	5 891	29 395
Amortissements au 31 décembre 2009	(15 885)	(2 566)	(5 147)	(23 598)
Valeur nette au 31 décembre 2009	4 673	380	744	5 797

Les amortissements ont évolué comme suit :

2008	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1 <sup>er</sup> 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)

2009	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1 <sup>er</sup> janvier	(14 734)	(2 404)	(5 148)	(22 286)
Dotations aux amortissements	(1 140)	(162)	0	(1 302)
Mises au rebut/cessions	0	0	0	0
Écarts de conversion	(11)	0	1	(10)
Amortissements au 31 décembre 2009	(15 885)	(2 566)	(5 147)	(23 598)

### Logiciels de gestion

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration constantes de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2008 et 2009 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. Le Groupe a immobilisé au cours de l'exercice € 1 136 milliers dans le cadre de l'avancement du projet de refonte de son système d'information pour la phase de déploiement dans ses filiales qui s'est accélérée en 2009. La première phase de ce projet avait été mise en service le 1<sup>er</sup> 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 € 552 milliers. En 2008, la société avait immobilisé € 648 milliers au titre de ce même projet, dont € 356 milliers pour les frais de développement interne.

### NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2008	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> 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

2009	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	9 478	14 120	23 238	46 836
Investissements	0	48	799	847
Mises au rebut/cessions	0	(327)	(494)	(821)
Transferts	0	343	(343)	0
Écarts de conversion	0	(42)	65	23
Valeur brute au 31 décembre 2009	9 478	14 142	23 265	46 885
Amortissements au 31 décembre 2009	(6 610)	(8 726)	(19 094)	(34 430)
Valeur nette au 31 décembre 2009	2 868	5 416	4 171	12 455

Les amortissements ont évolué comme suit :

2008	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1 <sup>er</sup> 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)

2009	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	(6 546)	(7 929)	(17 941)	(32 416)
Dotations aux amortissements	(64)	(990)	(1 592)	(2 646)
Mises au rebut/cessions	0	178	480	658
Écarts de conversion	0	15	(41)	(26)
Amortissements au 31 décembre 2009	(6 610)	(8 726)	(19 094)	(34 430)

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 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 27 300 m<sup>2</sup>. Ces terrains et constructions avaient été acquis pour partie en biens propres par la société, et pour partie par crédit-bail. Ils sont intégralement payés.

La partie acquise en biens propres (hors agencements et aménagements) représente une valeur brute totale de € 5 022 milliers, amortie à hauteur de € 2 438 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.

La société n'a pas eu recours à des financements par location-financement pour ses investissements en 2009 et 2008.

Les investissements relatifs à l'amélioration de la sécurité du site de Bordeaux-Cestas, initialement enregistrés dans la rubrique « Matériel et autres » ont été transférés dans la rubrique « Agencements et aménagements » lors de leur mise en service en 2009.

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2009 et 2008 concernent essentiellement des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

#### NOTE 4 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

2008	Prêts	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> 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
2009	Prêts	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	0	3 013	1 194	4 207
Augmentations	0	0	249	249
Diminutions	0	0	(439)	(439)
Écarts de conversion	0	(2)	(12)	(14)
Valeur brute au 31 décembre 2009	0	3 011	992	4 003
Dépréciations au 31 décembre 2009	0	(2 440)	(71)	(2 511)
Valeur nette au 31 décembre 2009	0	571	921	1 492

Les titres concernent exclusivement les sociétés non intégrées dans le périmètre de consolidation. Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2009 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements.

## NOTE 5 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-dessous concernent l'exercice 2009 ou le 31 décembre 2009, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
Créances <sup>(1)</sup>	Clients et comptes rattachés	Lectra Maroc Sarl (Maroc)	790
		Lectra Chile SA (Chili)	331
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	232
		Lectra Israel Ltd (Israël)	186
		Autres sociétés	5
Dettes <sup>(1)</sup>	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(170)
		Autres sociétés	(5)
Ventes <sup>(2)</sup>	Chiffre d'affaires	Lectra Maroc Sarl (Maroc)	222
		Lectra Chile SA (Chili)	102
		Lectra Israel Ltd (Israël)	66
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	36
Commissions <sup>(2)</sup>	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(74)
		Autres sociétés	1
Personnel facturé <sup>(2)</sup>	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(332)
		Lectra Maroc Sarl (Maroc)	16
Intérêts financiers <sup>(2)</sup>	Produits financiers	Lectra Maroc Sarl (Maroc)	9
		Lectra Chile SA (Chili)	5
		Lectra Israel Ltd (Israël)	1

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un poste au passif de l'état de la situation financière ; une absence de signe, un poste à l'actif.

(2) Les montants entre parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice.

Les parties concernées sont des agents ou distributeurs des produits de la société dans leurs pays respectifs. Les transactions afférentes 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 les administrateurs se limitent à des éléments de rémunérations et sont détaillées dans les notes 23.6 et 23.7.

## NOTE 6 IMPÔTS

### NOTE 6.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2009	2008
Impôts courants	(825)	(1 373)
Impôts différés	3 511	1 956
<b>Produit net (charge nette)</b>	<b>2 686</b>	<b>583</b>

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de R&D (cf. note 20). Il s'élève à € 6 003 milliers en 2009 (€ 6 453 milliers en 2008).

Le montant des dettes relatives aux impôts s'élève à € 76 milliers au 31 décembre 2009 (€ 654 milliers au 31 décembre 2008).

## NOTE 6.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2009	2008
Produit (charge) au taux d'impôt courant applicable en France <sup>(1)</sup>	2 103	(886)
Effet des impôts différés actifs non reconnus	(330)	(461)
Effet des différences de taux des pays étrangers	57	118
Effet des produits et charges imposables à un taux réduit ou nul <sup>(2)</sup>	1 082	1 890
Autres	(224)	(78)
<b>Produit net (charge nette)</b>	<b>2 686</b>	<b>583</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>42,59 %</b>	<b>(21,92 %)</b>

(1) Le taux d'impôt courant applicable en France s'élève à 33,33 % en 2009 comme en 2008.

(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 6.3 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. De plus, les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires l'ont été en tenant compte des effets de la crise économique sur l'activité prévisionnelle des filiales concernées au cours des prochaines années.

Au 31 décembre 2009, le montant des actifs d'impôts différés non reconnu représentait € 10 330 milliers ; il était de € 10 042 milliers au 31 décembre 2008. L'essentiel de ce montant provient des filiales espagnole et américaine.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant négatif de € 10 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
Pertes fiscales 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
<b>Total</b>	<b>9 327</b>	<b>1 956</b>	<b>579</b>	<b>235</b>	<b>12 097</b>

	2008	Impact Résultat	Impact Réserves	Écart de conversion	2009
Pertes fiscales reportables	5 879	3 966	0	(37)	9 808
Amortissement des immobilisations	2 613	(283)	0	12	2 342
Dépréciation des créances clients	275	201	0	(2)	474
Dépréciation des stocks	1 562	(381)	0	15	1 196
Instruments financiers	743	0	(10)	0	733
Autres différences temporelles	1 025	7	0	(13)	1 019
<b>Total</b>	<b>12 097</b>	<b>3 511</b>	<b>(10)</b>	<b>(25)</b>	<b>15 573</b>

#### NOTE 6.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2010	de 2011 à 2015	Au-delà de 2015	
Impôts différés sur pertes fiscales <sup>(1)</sup>	0	681	9 127	9 808

(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 7 STOCKS

	2009	2008
Stocks de matières premières	18 424	25 416
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	10 186	13 609
<b>Valeur brute</b>	<b>28 610</b>	<b>39 025</b>
Stocks de matières premières	(5 251)	(5 313)
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	(4 911)	(5 098)
<b>Dépréciations</b>	<b>(10 162)</b>	<b>(10 411)</b>
Stocks de matières premières	13 173	20 103
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	5 275	8 511
<b>Valeur nette</b>	<b>18 448</b>	<b>28 614</b>

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

Au cours de l'exercice 2009, € 2 063 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 2 540 milliers en 2008), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

Les progrès réalisés dans l'utilisation des nouveaux logiciels de gestion de la fabrication et des stocks depuis leur mise en place le 1<sup>er</sup> janvier 2007 ainsi que le déploiement des modules de ces logiciels dédiés aux filiales ont permis d'enregistrer une forte diminution des stocks du Groupe en 2009.

Les dépréciations de stock comptabilisées en charges au cours de 2009 s'élèvent à € 3 275 milliers (€ 3 652 milliers en 2008). Les reprises de dépréciations, résultant des opérations de vente, représentent un montant de € 1 542 milliers (€ 818 milliers en 2008) qui a été comptabilisé en diminution des charges de la période.

## NOTE 8 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2009	2008
Créances hors prestations facturées d'avance <sup>(1)</sup>	11 583	18 248
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	31 607	30 544
Autres prestations et matériels facturés d'avance	1 762	1 766
TVA sur contrats, prestations et matériels facturés d'avance	3 671	3 971
<b>Total clients et comptes rattachés brut</b>	<b>48 623</b>	<b>54 529</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>(5 266)</b>	<b>(8 876)</b>
<b>Total clients et comptes rattachés net</b>	<b>43 357</b>	<b>45 653</b>

(1) Les avances et acomptes reçus ont été reclassés en autres passifs courants pour un montant de € 5 656 milliers au 31 décembre 2008.

Les comptes clients au 31 décembre 2009 intègrent € 33 369 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2010 (€ 32 310 milliers hors taxes au 31 décembre 2008, relatifs à l'exercice 2009). La contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 15).

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 :

	2009	2008
<b>Dépréciations au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(8 876)</b>	<b>(8 653)</b>
Complément de dépréciations	(3 887)	(2 747)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	38	55
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	1 248	1 288
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées <sup>(1)</sup>	6 216	1 159
Écarts de conversion	(5)	22
<b>Dépréciations au 31 décembre</b>	<b>(5 266)</b>	<b>(8 876)</b>

(1) Le Groupe a procédé en 2009 à une analyse des créances totalement dépréciées. Cette analyse a conduit à passer en perte les créances jugées irrécouvrables pour un montant global de € 6 216 milliers, sans impact sur le résultat du Groupe.

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

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2009
Créances non échues	38 104
Créances échues, dont :	10 519
– depuis moins de un mois	2 845
– entre un et trois mois	1 446
– depuis plus de trois mois	6 228
<b>Total</b>	<b>48 623</b>



## NOTE 9 CRÉANCES D'IMPÔT ET AUTRES ACTIFS COURANTS

### NOTE 9.1 CRÉANCES D'IMPÔT COURANT SUR LES SOCIÉTÉS

	2009	2008
Crédit d'impôt recherche déclaré	6 207	14 064
Acomptes d'impôt sur les sociétés	1 770	1 172
Ajustement comptable sur le crédit d'impôt recherche	(204)	(29)
<b>Total créances d'impôt sur les sociétés</b>	<b>7 773</b>	<b>15 207</b>

Les mesures annoncées par le gouvernement français le 4 décembre 2008 dans le cadre du plan de relance de l'économie ont permis 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 à 2008, pour un montant de € 14 064 milliers. La reconduction de cette mesure en 2010 pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2009 devrait conduire au remboursement de € 6 207 milliers au cours du premier trimestre 2010.

### NOTE 9.2 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2009	2008 <sup>(1)</sup>
Autres créances à caractère fiscal	1 156	1 061
Avances accordées au personnel	243	270
Autres actifs courants	8 938	8 009
<b>Total autres actifs courants</b>	<b>10 337</b>	<b>9 340</b>

(1) Les avances et acomptes versés ont été reclassés en autres actifs courants pour un montant de € 642 milliers au 31 décembre 2008.

Au 31 décembre 2009, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère pour un montant de € 482 milliers (€ 755 milliers au 31 décembre 2008).

Au 31 décembre 2009, les autres actifs courants comprennent notamment € 5 715 milliers d'honoraires et frais engagés dans le cadre de la procédure arbitrale décrite ci-dessous (€ 5 608 au 31 décembre 2008). Ils comprennent également des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

Le 28 octobre 2009, le secrétariat de la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale (siégeant à Londres) a signifié aux parties la décision rendue dans la procédure d'arbitrage initiée par Lectra en juin 2005 à l'encontre d'Induyco, le précédent actionnaire d'Investronica Sistemas. Dans son jugement, le tribunal a alloué à Lectra une indemnisation globale de € 21,9 millions (plus intérêts) comprenant € 15,1 millions à titre de dommages-intérêts et € 6,8 millions au titre des frais de procédure.

Depuis, Induyco a obtenu en Espagne une décision suspendant temporairement les appels au titre des garanties bancaires à première demande qu'elle avait fournies (cf. note 1) et a également engagé, fin 2009, des actions judiciaires sur le fond en Espagne pour contester l'exécution de ces garanties et en Angleterre pour contester la sentence arbitrale. Compte tenu d'une part, de la suspension du paiement de € 15,1 millions au titre des garanties bancaires et du non-paiement par Induyco du montant de la sentence, d'autre part, des nouvelles procédures engagées par Induyco en Espagne et en Angleterre qui auront pour effet premier de retarder tout encaissement par Lectra, la société n'a pas enregistré dans ses comptes 2009 le montant de l'indemnisation allouée par le tribunal arbitral, le traitement comptable du litige tel qu'il avait été arrêté au 31 décembre 2008 restant inchangé.

## NOTE 10 CAPITAL

Le capital social au 31 décembre 2009 s'élève à € 27 640 648,58, composé de 28 495 514 actions d'une valeur nominale de € 0,97.

### NOTE 10.1 VARIATION DU CAPITAL SOCIAL ET DE LA PRIME D'ÉMISSION ET DE FUSION

Au cours de l'exercice 2009, la société n'a procédé à aucune modification concernant son capital social.

Au cours de l'exercice 2008, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008 avait 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.

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

Parallèlement, en janvier 2008, le nombre d'actions composant le capital avait 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 au cours des exercices 2009 et 2008.

Au 31 décembre 2009, 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 10.1.1 Capital social

	2009		2008	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1 <sup>er</sup> janvier	28 495 514	27 640 648,58	28 476 899	42 715 348,50
Exercice d'options de souscription d'actions	0	0,00	18 615	27 922,50
Réduction du capital social	0	0,00	0	(15 102 622,42)
Capital social au 31 décembre	28 495 514	27 640 648,58	28 495 514	27 640 648,58

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

#### note 10.1.2 Prime d'émission et de fusion

	2009	2008
Prime d'émission et de fusion au 1 <sup>er</sup> janvier	1 033	976
Exercice d'options de souscription d'actions	0	57
Prime d'émission et de fusion au 31 décembre	1 033	1 033

## NOTE 10.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2009 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. Cette autorisation a pour objet 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.

Ce programme a fait l'objet d'un descriptif qui a été publié le 19 mars 2009 sur le site Internet de Lectra ([www.lectra.com](http://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. Au total, la société détenait, au 31 décembre 2009, 1,6 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (1,3 % au 31 décembre 2008) pour un montant total de € 1 439 milliers (€ 1 498 milliers au 31 décembre 2008), soit un prix de revient moyen de € 3,25 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Par ailleurs, en 2009 comme en 2008, la société n'a procédé à aucun achat ni aucune vente d'actions dans le cadre du 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 les Assemblées Générales des 30 avril 2007 et 2008. Cette autorisation est devenue caduque à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009. Aux 31 décembre 2009 et 2008, la société ne détenait aucune action dans ce cadre.

	2009			2008		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
<b>Actions détenues en propre au 1<sup>er</sup> janvier</b>						
Contrat de liquidité	358 459	(1 498)	4,18	101 297	(581)	5,74
<b>Total au 1<sup>er</sup> janvier (en valeur historique)</b>	<b>358 459</b>	<b>(1 498)</b>	<b>4,18</b>	<b>101 297</b>	<b>(581)</b>	<b>5,74</b>
<b>Contrat de liquidité</b>						
Achats (au cours d'achat)	162 407	(377)	2,33	302 758	(1 188)	3,93
Ventes (au cours de réalisation)	(78 320)	185	2,36	(45 596)	163	3,57
<b>Flux net</b>	<b>84 087</b>	<b>(192)</b>		<b>257 162</b>	<b>(1 025)</b>	
Plus-values (moins-values) de cession	0	(251)		0	(108)	
<b>Actions détenues en propre au 31 décembre</b>						
Contrat d'apporteur de liquidité	442 546	(1 439)	3,25	358 459	(1 498)	4,18
<b>Total au 31 décembre (en valeur historique)</b>	<b>442 546</b>	<b>(1 439)</b>	<b>3,25</b>	<b>358 459</b>	<b>(1 498)</b>	<b>4,18</b>

## Synthèse des mouvements de l'exercice

	2009	2008
Actions détenues en propre au 1 <sup>er</sup> janvier (en valeur historique)	(1 498)	(581)
Actions détenues en propre au 31 décembre (en valeur historique)	(1 439)	(1 498)
Mouvements bruts de l'exercice (en valeur historique)	59	(917)
– dont plus-values (moins-values) de cession	(251)	(108)
<b>Flux nets de trésorerie de l'exercice<sup>(1)</sup></b>	<b>(192)</b>	<b>(1 025)</b>

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

### NOTE 10.3 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 2009, 27 566 238 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 486 730 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 2009 est en principe de 28 982 244 ; il est réduit à 28 539 698 en raison des actions détenues en propre à cette date qui sont privées du droit de vote.

### NOTE 10.4 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 10.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2009, 195 bénéficiaires (233 au 31 décembre 2008) détiennent 2 993 528 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.

À cette date, 178 dirigeants et salariés du Groupe (soit 13% des effectifs) sont bénéficiaires de 2 887 767 options ; 17 anciens salariés détiennent toujours 105 761 options en cours de validité.

Au cas où toutes ces options seraient exercées, 2 993 528 actions nouvelles seraient créées et le capital social serait augmenté de € 2 903 722,16 (auquel s'ajouterait une prime d'émission globale de € 11 618 139,65). Le capital de la Société se trouverait ainsi porté à € 30 544 370,74 divisé en 31 489 042 actions d'une valeur nominale de € 0,97 chacune. 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 2009 et 2008 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2009	2008
Prix d'exercice <sup>(1)</sup>	4,10 / 2,50	6,30 / 4,10
Cours de l'action au jour de l'attribution	2,24	3,92
Taux d'intérêt sans risque	2,65 %	4,38 %
Taux de dividende	5,02 %	2,87 %
Volatilité <sup>(2)</sup>	30,00 %	30,00 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option	0,09 / 0,30	0,37 / 0,85

(1) La société a procédé à deux attributions le 9 juin 2009 : 52 659 options au prix d'exercice de € 4,10 et 642 010 options au prix d'exercice de € 2,50 et 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 10.5.6).

(2) 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 9 juin 2009 s'élève à € 170 milliers.

La charge constatée dans les comptes 2009 s'élève à € 338 milliers, dont € 80 milliers au titre de l'attribution de 2009 et € 258 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2009 auront un impact sur les seules années 2010, 2011 et 2012 pour un montant estimé de charges respectivement de € 153, € 46 et € 10 milliers.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale basée sur la juste valeur des options attribuées en 2009. Cette contribution, d'un montant de € 11 milliers, est intégralement comptabilisée en charge de personnel sur l'exercice 2009.

*note 10.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période*

	2009		2008	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>Options en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 201 027</b>	<b>5,24</b>	<b>3 480 936</b>	<b>6,48</b>
Options attribuées au cours de l'exercice	694 669	2,62	530 048	4,52
Options exercées au cours de l'exercice	0		(18 615)	4,59
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(902 168)	4,51	(791 342)	10,26
<b>Options en vigueur au 31 décembre</b>	<b>2 993 528</b>	<b>4,85</b>	<b>3 201 027</b>	<b>5,24</b>
– dont options exerçables	2 125 886	5,35	2 482 566	5,22
– dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	867 642	3,64	718 461	5,31

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2009, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans depuis le 1<sup>er</sup> janvier de l'année de leur attribution, 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 en 2010 au titre des performances 2009 est mentionné à la note 10.5.6.

*note 10.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2009 par catégorie de bénéficiaires*

	2009				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe <sup>(1)</sup>	2	665 045	22 %	469 348	195 697
Équipe de management du Groupe	29	1 253 841	42 %	836 307	417 534
Autres salariés	147	968 881	32 %	714 470	254 411
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	17	105 761	4 %	105 761	0
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>2 993 528</b>	<b>100 %</b>	<b>2 125 886</b>	<b>867 642</b>

(1) Les deux bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier et Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'options.

*note 10.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2009 par échéance et prix d'exercice*

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
4 juin 2002	4 juin 2010	149 660	5,09
10 septembre 2002	10 septembre 2010	41 824	4,21
10 septembre 2002	10 septembre 2010	20 788	5,09
27 mai 2003	27 mai 2011	273 564	4,75
28 mai 2004	28 mai 2012	309 798	6,61
23 mai 2006	23 mai 2014	532 619	5,63
8 juin 2007	8 juin 2015	485 504	6,30
27 juillet 2007	27 juillet 2015	37 891	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	79 856	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	370 355	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	52 659	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	639 010	2,50
<b>Total</b>		<b>2 993 528</b>	

Parmi les 105 761 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 83 282 ont une échéance en 2010, 17 592 en 2011 et 4 887 en 2012.

*note 10.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2009 par les bénéficiaires d'options*

Année	Nombre
2010	410 623
2011	284 146
2012	172 873
<b>Total</b>	<b>867 642</b>

*note 10.5.5 Plan d'options des mandataires sociaux en vigueur au 31 décembre 2009*

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

Ils ne disposent d'aucune option de souscription d'actions au 31 décembre 2009.

*note 10.5.6 Options attribuées en 2009*

Le 9 juin 2009, 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 :

- 52 659 options de souscription d'actions à 34 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 4,10, au titre de la réalisation des objectifs 2008 ;
- 642 010 options de souscription d'actions à 76 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 2,50.

Parallèlement, 668 620 options maximum font l'objet d'un engagement d'attribution en 2010 envers 47 bénéficiaires au titre de la réalisation des objectifs 2009. Le nombre définitif et le prix d'exercice de ces options seront fixés par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution en 2010, le prix d'exercice ne pouvant, en tout état de cause, être inférieur à € 2,50. L'activité commerciale et les résultats du Groupe en 2009 auront toutefois pour conséquence qu'un faible pourcentage de ce nombre d'options sera effectivement attribué en 2010.

Sur les 694 669 options de souscription d'actions attribuées en 2009, 347 629 l'ont été aux 10 salariés du Groupe, non-mandataires sociaux, attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2009.

*note 10.5.7 Options exercées en 2009*

Aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2009.

## **NOTE 11 ÉCARTS DE CONVERSION**

Les variations constatées en 2009 et 2008 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2009	2008
Écarts de conversion au 1 <sup>er</sup> janvier	(8 043)	(8 719)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	13	(456)
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	(238)	756
Autres variations <sup>(1)</sup>	(317)	376
Écarts de conversion au 31 décembre	(8 585)	(8 043)

(1) Les autres variations comprennent notamment les impacts liés à l'application d'IFRS 8.

## 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 :

2008	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
<b>Engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2008</b>	<b>1 061</b>	<b>1 723</b>	<b>539</b>	<b>0</b>	<b>195</b>	<b>3 518</b>
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
<b>Engagements de retraite au 31 décembre 2008</b>	<b>1 061</b>	<b>1 783</b>	<b>713</b>	<b>0</b>	<b>189</b>	<b>3 746</b>
<b>2009</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Japon</b>	<b>Taiwan</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>1 061</b>	<b>1 783</b>	<b>713</b>	<b>0</b>	<b>189</b>	<b>3 746</b>
Charge (Produit) de l'exercice	336	80	(5)	74	(111)	374
Prestations payées	(17)	(107)	(112)	(74)	0	(310)
Écart de conversion	0	0	(35)	0	9	(26)
<b>Engagements de retraite au 31 décembre 2009</b>	<b>1 380</b>	<b>1 756</b>	<b>561</b>	<b>0</b>	<b>87</b>	<b>3 784</b>

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

2008	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
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)
<b>Charge (Produit) de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>166</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>211</b>
<b>2009</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Japon</b>	<b>Taiwan</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
Coût des services rendus au cours de l'exercice	55	0	53	27	11	146
Ajustement sur Lectra Turquie <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	(122)	(122)
Charge d'intérêt	42	89	13	13	0	157
Gains / pertes actuariels de l'exercice	239	(9)	(71)	34	0	193
<b>Charge (Produit) de l'exercice</b>	<b>336</b>	<b>80</b>	<b>(5)</b>	<b>74</b>	<b>(111)</b>	<b>374</b>

(1) Le calcul actuariel réalisé en 2009 sur l'engagement de retraite de Lectra Turquie a conduit à un ajustement de la provision pour un montant de € 122 milliers.

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	France	Italie	Japon	Taiwan
Taux d'actualisation	3,90 %	5,00 %	2,20 %	2,25 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,70 %	0,75 %	1,44 %	1,50 %
Taux de rotation des effectifs <sup>(1)</sup>	2,35 % / 9,16 %	5,00 %	3,49 %	8,70 %

(1) Déterminé par une table en fonction de la classe d'âge. Pour la France, le taux de rotation des effectifs est de 2,35 % pour les salariés non-cadres et de 9,16 % pour les salariés cadres.



## NOTE 13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

### NOTE 13.1 RÉPARTITION PAR DEVISE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

Au 31 décembre 2009, l'euro représente 100 % de l'endettement financier de la société, comme au 31 décembre 2008.

### NOTE 13.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2009, 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	7 680	40 320	0	48 000
Avances remboursables ne portant pas intérêt <sup>(1)</sup>	195	1 740	0	1 935
Lignes de crédit de trésorerie	7 600	0	0	7 600
<b>Total</b>	<b>15 475</b>	<b>42 060</b>	<b>0</b>	<b>57 535</b>

(1) Les avances remboursables correspondent à des aides au financement des programmes de R&D.

En 2007, la Société a contracté un emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA), portant sur 20 % du capital, réalisée en mai 2007. Cet emprunt 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 à partir de 2010 en fonction de l'augmentation de la trésorerie disponible liée aux opérations. Par ailleurs, le contrat prévoit un remboursement anticipé lors de l'encaissement des dommages et intérêts perçus dans le cadre de la procédure d'arbitrage à l'encontre d'Induyco. Les dates de remboursement utilisées pour remplir le tableau ci-dessus sont les dates contractuelles au plus tard, sans accélération des remboursements.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, cet emprunt est soumis à intérêts au taux de l'Euribor 3 mois majoré d'une marge de 1,85 % l'an. Cette marge peut être abaissée jusqu'à 0,95 % en fonction du ratio de *leverage* affiché par la société (cf. note 13.3 ci-dessous). La société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux (cf. note 13.8) sur une partie de l'emprunt. Le taux effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'élève à 6,18 % en 2009. Le taux effectif global prévisionnel pour 2010, calculé sur la base du taux de l'Euribor 3 mois du 4 janvier 2010, serait de 5,91 % (avec une marge de 1,85 %), soit un montant d'intérêts de € 2 761 milliers calculé sur € 48 000 milliers jusqu'au 30 juin 2010 et sur € 44 160 milliers du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 31 décembre 2010.

Au cours de l'exercice 2009, le Groupe a reçu une avance remboursable accordée par OSEO Innovation de € 400 milliers. Le Groupe avait déjà reçu, dans le cadre du même contrat d'aide à un programme de R&D, deux premières avances remboursables pour des montants de € 400 milliers en 2007 et € 800 milliers en 2008 (cf. note 13.6). Elles ont été enregistrées à leur juste valeur soit, pour les montants reçus en 2009, € 376 milliers ; en 2008, € 730 milliers et en 2007, € 360 milliers. Elles sont remboursables sous condition de succès et de rentabilité du projet aidé à partir du 31 mars 2012.

L'utilisation des lignes de crédit de trésorerie (réduite à € 7 600 milliers au 31 décembre 2009 contre € 16 900 milliers au 31 décembre 2008) résulte de l'augmentation temporaire du besoin en fonds de roulement.

### NOTE 13.3 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*). En cas de non-respect de ces ratios, une clause du contrat de prêt prévoit le remboursement anticipé de la totalité de l'emprunt.

Anticipant qu'elle ne pourrait respecter ces ratios à la clôture de l'exercice, la société a obtenu en décembre 2009 un accord des banques prêteuses dans lequel elles acceptent de renoncer à exiger le remboursement anticipé du prêt malgré le non-respect de ces *covenants* pour l'exercice 2009. Cet accord ne modifie pas les autres conditions attachées à ce prêt.

Les ratios à respecter jusqu'au terme de la durée de ce prêt sont les suivants :

	2010	2011	2012
Leverage	< 1,9	< 1,7	< 1,7
Gearing	< 1,2	< 1	< 1

Le respect de ces ratios est calculé une fois l'an, sur la base des comptes annuels.

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. La société s'est également engagée à limiter ses investissements à € 10 000 milliers par an et à subordonner le paiement des dividendes au respect du calendrier de remboursement 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 13.4 ENDETTEMENT FINANCIER NET

	2009	2008
Trésorerie disponible	7 803	7 813
Équivalents de trésorerie	1 946	2 362
Emprunts et dettes financières	(57 535)	(66 529)
<b>Endettement financier net</b>	<b>(47 786)</b>	<b>(56 354)</b>

Le tableau ci-dessous récapitule la situation de la liquidité du Groupe au 31 décembre 2009, sur la base 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 juillet 2010	15 000	7 600	7 400
– Jusqu'au 15 juin 2011	4 000	0	4 000
– Jusqu'au 23 juin 2011	10 000	0	10 000
<b>Total</b>	<b>29 000</b>	<b>7 600</b>	<b>21 400</b>
Emprunts bancaires	48 000	48 000	0
Avances remboursables ne portant pas intérêts	1 935	1 935	0
<b>Total dettes financières</b>	<b>78 935</b>	<b>57 535</b>	<b>21 400</b>
<b>Trésorerie disponible</b>			<b>9 749</b>
<b>Total</b>	<b>78 935</b>	<b>57 535</b>	<b>31 149</b>

La société a conclu en décembre 2009 le renouvellement des lignes de crédit de trésorerie venues à échéance en 2009. Outre les lignes de € 15 000 milliers à échéance du 31 juillet 2010, elle bénéficie donc, à la date du présent rapport, de lignes de trésorerie confirmées complémentaires d'un montant global de € 14 000 milliers à échéance du 15 et du 23 juin 2011. Sur la base de sa trésorerie disponible et des tirages de lignes au 31 décembre 2009, elle dispose donc au total de € 31 149 milliers pour assurer sa liquidité.

### NOTE 13.5 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE PAR NATURE DE TAUX - ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Toutes les dettes financières sont libellées en euros.

L'analyse de la dette par nature de taux ainsi que l'analyse de sensibilité sont les suivantes :

	2009			2008		
	Valeur comptable	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêts augmentent de 0,50%	Valeur comptable	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêts augmentent de 0,50%
Emprunt bancaire <sup>(1)</sup>	48 000	48 000	30	48 000	48 000	15
Avances remboursables ne portant pas intérêt	1 935	1 873	0	1 629	1 228	0
Lignes de crédit de trésorerie	7 600	8 911	45	16 900	16 841	84
<b>Total</b>	<b>57 535</b>	<b>58 784</b>	<b>75</b>	<b>66 529</b>	<b>66 069</b>	<b>99</b>

(1) L'analyse de sensibilité ne concerne que la partie de l'emprunt dont le risque de taux n'est pas couvert par les swaps.

### 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	5 175	12 562	4 601	22 338
Contrats de location simple : autres <sup>(1)</sup>	4 318	2 352	0	6 670
<b>Total contrats de location simple</b>	<b>9 493</b>	<b>14 914</b>	<b>4 601</b>	<b>29 008</b>
Autres garanties : cautions <sup>(2)</sup>	1 226	43	1 060	2 329

(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 2009 s'élèvent à € 11 259 milliers.

Dans le cadre de la signature des nouvelles lignes de trésorerie à échéance du 15 et du 23 juin 2011 pour un montant de € 14 000 milliers, le Groupe a accordé à deux de ses banques une promesse d'hypothèque à concurrence de € 10 000 milliers sur des bâtiments de son site industriel de Bordeaux-Cestas.

#### 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 13.4 ci-dessus, la filiale allemande de la société, Lectra Deutschland GmbH, bénéficie d'une ligne bancaire confirmée de € 1 000 milliers, 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 programme de R&D sous forme d'une avance remboursable, sans intérêts. Si la société mène ce programme à son terme, le montant total de l'avance remboursable d'OSEO Innovation s'élèvera à € 2 000 milliers. Trois premiers versements ont été reçus en 2007, 2008 et 2009 pour un montant total de € 1 600 milliers. Dans l'hypothèse de l'achèvement du programme en 2010, le solde serait alors perçu en 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 il 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, la société n'a pas mis en place de telles options en 2009 ni en 2008, 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 2009 et 2008 se décomposent comme suit :

	2009				2008			
	Valeur en milliers de devises <sup>(1)</sup>	Contre-valeur en milliers d'euros <sup>(2)</sup>	Écart de valeur	Échéances	Valeur en milliers de devises <sup>(1)</sup>	Contre-valeur en milliers d'euros <sup>(2)</sup>	Écart de valeur	Échéances
USD	14 417	10 027	10	22 janvier 2010	15 536	11 004	(160)	29 janvier 2009
AUD	(1 554)	(947)	12	22 janvier 2010	(1 297)	(632)	7	29 janvier 2009
CAD	4 846	3 106	(49)	22 janvier 2010	5 184	3 034	(15)	29 janvier 2009
CHF	0	0	0		5	5	1	29 janvier 2009
DKK	(1 160)	(156)	0	22 janvier 2010	(9 052)	(1 214)	1	29 janvier 2009
GBP	(889)	(995)	3	22 janvier 2010	(501)	(524)	1	29 janvier 2009
HKD	4 449	399	0	22 janvier 2010	(1 850)	(170)	1	29 janvier 2009
HRK	2 000	272	(1)	22 janvier 2010	0	0	0	
INR	(7 950)	(117)	1	22 janvier 2010	3 928	21	(36)	29 janvier 2009
JPY	31 776	236	(1)	22 janvier 2010	(487 881)	(3 862)	5	29 janvier 2009
PLN	650	154	(2)	22 janvier 2010	0	0	0	
SEK	(3 770)	(352)	7	22 janvier 2010	(4 259)	(390)	2	29 janvier 2009
SGD	(274)	(138)	(1)	22 janvier 2010	(550)	(270)	4	29 janvier 2009
TWD	35 383	765	(1)	22 janvier 2010	28 808	626	40	29 janvier 2009
ZAR	276	26	1	22 janvier 2010	1 389	101	(4)	29 janvier 2009
		12 280	(21)			7 729	(153)	

(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 2009 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, de la République populaire de Chine et de la Turquie (représentant individuellement moins de 4 % et globalement moins de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe), chaque entité facture et est facturée dans sa devise locale. De ce fait, l'exposition du Groupe au risque de change est supportée par la société mère.

Le tableau de l'exposition au risque de change, présenté ci-dessous, reprend 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 2009 et 31 décembre 2008 :

2009

En milliers de devises	USD	AUD	BRL	CAD	CHF	DKK	GBP	HKD	HRK	INR	JPY	PLN	RON	SEK	SGD	TWD	ZAR
Position bilan à couvrir :																	
Créances clients	17 094	(1 551)	6 490	4 628	0	(2 496)	(826)	4 400	2 191	0	42 782	654	377	(2 583)	0	26 902	776
Trésorerie	698	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(3 973)	(21)	(4 806)	5	(20)	1 379	(19)	(137)	(20)	(15 852)	(12 071)	0	0	(2 095)	(328)	12 513	(501)
<b>Total</b>	<b>13 819</b>	<b>(1 572)</b>	<b>1 684</b>	<b>4 633</b>	<b>(20)</b>	<b>(1 117)</b>	<b>(845)</b>	<b>4 263</b>	<b>2 171</b>	<b>(15 852)</b>	<b>30 711</b>	<b>654</b>	<b>377</b>	<b>(4 678)</b>	<b>(328)</b>	<b>39 415</b>	<b>275</b>
Nominal net des couvertures	(14 417)	1 554	0	(4 846)	0	1 160	889	(4 449)	(2 000)	7 950	(31 776)	(650)	0	3 770	274	(35 383)	(276)
<b>Position nette résiduelle</b>	<b>(598)</b>	<b>(18)</b>	<b>1 684</b>	<b>(213)</b>	<b>(20)</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>(186)</b>	<b>171</b>	<b>(7 902)</b>	<b>(1 065)</b>	<b>4</b>	<b>377</b>	<b>(908)</b>	<b>(54)</b>	<b>4 032</b>	<b>(1)</b>
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	(415)	(11)	671	(141)	(13)	6	50	(17)	23	(118)	(8)	1	89	(89)	(27)	87	(0)
<b>Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change</b>																	
Cours de clôture	1,44	1,60	2,51	1,51	1,48	7,44	0,89	11,17	7,30	67,04	133,16	4,10	4,24	10,25	2,02	46,14	10,67
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture																	
Cours de clôture déprécié de 5%	1,51	1,68	2,64	1,59	1,56	7,81	0,93	11,73	7,67	70,39	139,82	4,31	4,45	10,76	2,12	48,45	11,20
Impact résultat de change	20	1	(32)	7	1	(0)	(2)	1	(1)	6	0	(0)	(4)	4	1	(4)	0
Impact capitaux propres	0	0	0	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%	1,37	1,52	2,39	1,44	1,41	7,07	0,84	10,61	6,94	63,69	126,50	3,90	4,02	9,74	1,92	43,83	10,13
Impact résultat de change	(22)	(1)	35	(7)	(1)	0	3	(1)	1	(6)	(0)	0	5	(5)	(1)	5	(0)
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2008

(en milliers de devises)	USD	AUD	BRL	CAD	CHF	DKK	GBP	HKD	INR	JPY	SEK	SGD	TWD	ZAR
<b>Position bilan à couvrir:</b>														
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)
<b>Total</b>	<b>11 270</b>	<b>(1 229)</b>	<b>599</b>	<b>5 134</b>	<b>5</b>	<b>(8 259)</b>	<b>(314)</b>	<b>54</b>	<b>(3 778)</b>	<b>(457 601)</b>	<b>(4 144)</b>	<b>(320)</b>	<b>30 533</b>	<b>2 503</b>
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)
<b>Position nette résiduelle</b>	<b>(4 266)</b>	<b>68</b>	<b>599</b>	<b>(50)</b>	<b>0</b>	<b>793</b>	<b>187</b>	<b>1 904</b>	<b>(7 707)</b>	<b>30 280</b>	<b>115</b>	<b>230</b>	<b>3 725</b>	<b>1 114</b>
<b>Contre-valeur en milliers d'euros</b>														
aux cours de clôture	(3 065)	34	185	(29)	0	106	196	177	(113)	240	11	115	81	85
<b>Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change</b>														
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
<b>Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture</b>														
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
<b>Appréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture</b>														
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

### NOTE 13.8 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX - ANALYSE DE SENSIBILITÉ

La société a couvert son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers en convertissant le taux variable de l'emprunt (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 de l'emprunt sur les différentes périodes couvertes, compte tenu des clauses contractuelles. Le montant nominal de ces *swaps* étant toujours inférieur au nominal de l'emprunt, ils répondent aux critères d'une opération de couverture des normes IFRS. Leur juste valeur au 31 décembre 2009 est négative de € 2 195 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 2009.

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 € 212 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 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2009	2008
Fournisseurs	14 752	21 594
Dettes sociales	11 872	12 659
Dettes fiscales	4 161	3 171
Acomptes et avances clients reçus <sup>(1)</sup>	5 974	5 656
Autres passifs courants	2 619	2 708
<b>Total</b>	<b>39 378</b>	<b>45 788</b>

(1) Les avances et acomptes clients reçus ont été reclassés en autres passifs courants pour un montant de € 5 656 milliers au 31 décembre 2008.

La baisse significative observée sur le poste « Fournisseurs » s'explique par la forte réduction du volume des achats en 2009, ainsi que par l'application de la Loi de Modernisation de l'Économie en France depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Les autres passifs courants sont composés essentiellement des instruments financiers de couverture du risque de taux sur une partie de l'emprunt de € 48 000 milliers mis à la juste valeur pour € 2 196 milliers au 31 décembre 2009 (€ 2 226 milliers au 31 décembre 2008).

## NOTE 15 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2009	2008
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	31 607	30 544
Autres revenus différés <sup>(1)</sup>	1 762	1 766
<b>Total</b>	<b>33 369</b>	<b>32 310</b>

(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 le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 8).

## NOTE 16 PROVISIONS

	Provisions pour litiges	Provisions pour garantie	Autres provisions	Total
Provisions au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	867	528	586	1 981
Augmentations	674	251	532	1 457
Reprises utilisées	(373)	(453)	(119)	(945)
Reprises non utilisées	(29)	(13)	(47)	(89)
Écarts de conversion	147	0	0	147
<b>Provisions au 31 décembre 2009</b>	<b>1 286</b>	<b>313</b>	<b>952</b>	<b>2 551</b>

### Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2009.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2009 qui pourrait avoir un effet significatif sur la situation financière du Groupe, autre que celles qui font l'objet d'une provision.

### Risques environnementaux

Compte tenu de la nature même de ses activités, le Groupe n'est pas confronté à des risques environnementaux.



## NOTE 17 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

Au 31 décembre 2009	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			921	921
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances		X			43 378	43 378
Autres actifs courants	Prêts et créances		X			10 337	10 337
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat				X	(21)	(21)
Instruments dérivés documentés comme couverture <sup>(1)</sup>	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat			X		9 749	9 749
<b>Total actifs financiers</b>						<b>64 364</b>	<b>64 364</b>
Emprunts bancaires	Passif financier au coût amorti	X				48 000	48 000
Avance remboursable (dont OSEO)	Passif financier au coût amorti	X				1 935	1 935
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				7 600	7 600
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat			X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture <sup>(1)</sup>	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	2 196	2 196
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X				37 182	37 182
<b>Total passifs financiers</b>						<b>96 913</b>	<b>96 913</b>
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
Clients et comptes rattachés <sup>(2)</sup>	Prêts et créances		X			45 806	45 806
Autres actifs courants <sup>(2)</sup>	Prêts et créances		X			9 340	9 340
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat				X	(153)	(153)
Instruments dérivés documentés comme couverture <sup>(1)</sup>	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
<b>Total actifs financiers</b>						<b>66 292</b>	<b>66 292</b>
Emprunts bancaires	Passif financier au coût amorti	X				48 000	48 000
Avance remboursable (dont 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 <sup>(1)</sup>	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	2 226	2 226
Fournisseurs et autres passifs courants <sup>(2)</sup>	Passif financier au coût amorti	X				43 562	43 562
<b>Total passifs financiers</b>						<b>112 317</b>	<b>112 317</b>

(1) Il s'agit des *swaps* de taux permettant de couvrir une partie de l'emprunt bancaire contre le risque de taux d'intérêt. Les fournisseurs et autres passifs courants ont été retraités de ce montant au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009.

(2) Les avances et acomptes reçus ont été reclassés en autres passifs courants et les avances et acomptes versés ont été reclassés en autres actifs courants au 31 décembre 2008.

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 2009 et 2008 sont également données aux cours de change 2008 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

## NOTE 18 CHIFFRE D'AFFAIRES

Aucun client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires annuel et les dix premiers clients représentent, en cumul, moins de 10 % du chiffre d'affaires.

### NOTE 18.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

(en milliers d'euros)	2009			2008		Variation 2009/2008	
	Réel	%	À cours de change 2008	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	87 144	57 %	87 813	117 393	60 %	- 26 %	- 25 %
- France	16 140	11 %	16 140	20 862	11 %	- 23 %	- 23 %
Amériques	30 971	20 %	30 185	34 427	17 %	- 10 %	- 12 %
Asie - Pacifique	25 262	17 %	23 839	34 073	17 %	- 26 %	- 30 %
Autres pays	9 810	6 %	9 825	12 240	6 %	- 20 %	- 20 %
<b>Total</b>	<b>153 187</b>	<b>100 %</b>	<b>151 662</b>	<b>198 133</b>	<b>100 %</b>	<b>- 23 %</b>	<b>- 23 %</b>

### NOTE 18.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE PRODUITS

(en milliers d'euros)	2009			2008		Variation 2009/2008	
	Réel	%	À cours de change 2008	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	47 580	31 %	47 200	58 566	30 %	- 19 %	- 19 %
- nouvelles licences	17 586	11 %	17 406	28 830	15 %	- 39 %	- 40 %
- contrats d'évolution logiciels	29 994	20 %	29 794	29 736	15 %	+1 %	0 %
Équipements de CFAO	30 241	20 %	29 878	56 172	28 %	- 46 %	- 47 %
Maintenance hardware et services en ligne	36 501	24 %	36 082	38 072	19 %	- 4 %	- 5 %
Pièces détachées et consommables	30 468	20 %	30 152	35 636	18 %	- 15 %	- 15 %
Formation, conseil	7 680	5 %	7 635	8 769	4 %	- 12 %	- 13 %
Divers	717	0 %	715	918	0 %	- 22 %	- 22 %
<b>Total</b>	<b>153 187</b>	<b>100 %</b>	<b>151 662</b>	<b>198 133</b>	<b>100 %</b>	<b>- 23 %</b>	<b>- 23 %</b>

### NOTE 18.3 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LES VENTES DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET LES REVENUS RÉCURRENTS

(en milliers d'euros)	2009			2008		Variation 2009/2008	
	Réel	%	À cours de change 2008	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes <sup>(1)</sup>	56 224	37 %	55 634	94 689	48 %	- 41 %	- 41 %
Revenus récurrents <sup>(2)</sup>							
dont :	96 963	63 %	96 028	103 444	52 %	- 6 %	- 7 %
- contrats récurrents	64 834	42 %	64 241	65 909	33 %	- 2 %	- 3 %
- autres revenus récurrents sur la base installée	32 129	21 %	31 787	37 535	19 %	- 14 %	- 15 %
<b>Total</b>	<b>153 187</b>	<b>100 %</b>	<b>151 662</b>	<b>198 133</b>	<b>100 %</b>	<b>- 23 %</b>	<b>- 23 %</b>

(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

(en milliers d'euros)	2009			2008		Variation 2009/2008	
	Réel	%	À cours de change 2008	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode (habillement, accessoires, chaussure)	35 252	63 %	34 828	57 589	61 %	- 39 %	- 40 %
Automobile	9 315	17 %	9 219	17 615	19 %	- 47 %	- 48 %
Ameublement	4 562	8 %	4 670	6 936	7 %	- 34 %	- 33 %
Autres industries	7 095	13 %	6 917	12 549	13 %	- 43 %	- 45 %
<b>Total</b>	<b>56 224</b>	<b>100 %</b>	<b>55 634</b>	<b>94 690</b>	<b>100 %</b>	<b>- 41 %</b>	<b>- 41 %</b>

### NOTE 18.5 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2009	2008
Euro	57 %	60 %
Dollar américain	21 %	22 %
Yen japonais	4 %	4 %
Livre anglaise	3 %	3 %
Yuan chinois	4 %	3 %
Autres devises <sup>(1)</sup>	11 %	8 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 3% du chiffre d'affaires total.

## NOTE 19 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2009	2008
Chiffre d'affaires	153 187	198 133
Coût des ventes, dont :	(44 853)	(65 757)
Achats et frais de distribution	(29 731)	(57 587)
Variation de stocks (valeur nette)	(9 962)	(1 327)
Valeur ajoutée industrielle	(5 160)	(6 843)
Marge brute	108 334	132 376
(en % du chiffre d'affaires)	70,7 %	66,8 %

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 DÉVELOPPEMENT

	2009	2008
Charges de personnel fixes	(13 987)	(15 910)
Charges de personnel variables	(52)	(14)
Autres charges d'exploitation	(1 800)	(1 975)
Dotations aux amortissements	(334)	(413)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche	(16 173)	(18 312)
(en % du chiffre d'affaires)	10,6 %	9,2 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	7 500	7 705
Total	(8 673)	(10 607)

## NOTE 21 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2009	2008
Charges fixes de personnel	(61 612)	(67 006)
Charges variables de personnel	(3 043)	(3 940)
Autres charges d'exploitation	(32 668)	(39 140)
Dotations aux amortissements	(2 932)	(3 046)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(2 199)	(1 676)
Total <sup>(1)</sup>	(102 454)	(114 808)
(en % du chiffre d'affaires)	66,9 %	57,9 %

(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 € 5 160 milliers en 2009 et de € 6 843 milliers en 2008.

### Rémunérations des Commissaires aux comptes du Groupe et des membres de leurs réseaux

En 2009, les autres charges d'exploitation comprennent € 720 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 439 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 226 milliers pour KPMG et € 55 milliers pour d'autres cabinets. Ce montant s'élevait à € 760 milliers en 2008.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe est de € 792 milliers, dont € 519 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 273 milliers pour KPMG :

	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<b>Audit</b>								
- Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Emetteur	148	150	29 %	22 %	129	142	47 %	74 %
Filiales intégrées globalement	291	417	56 %	61 %	97	51	36 %	26 %
- Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes								
Emetteur	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
<b>Sous-total</b>	<b>439</b>	<b>567</b>	<b>85 %</b>	<b>83 %</b>	<b>226</b>	<b>193</b>	<b>83 %</b>	<b>100 %</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social	80	113	15 %	17 %	47	0	17 %	0 %
<b>Sous-total</b>	<b>80</b>	<b>113</b>	<b>15 %</b>	<b>17 %</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>17 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Total</b>	<b>519</b>	<b>680</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>273</b>	<b>193</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## NOTE 22 CHARGES À CARACTÈRE NON RÉCURRENT

La persistance d'un environnement économique particulièrement dégradé ainsi que les déséquilibres structurels observés dans certaines filiales ont conduit le Groupe à mettre en œuvre fin 2009 des mesures de réorganisation et d'optimisation de ses ressources. Ces mesures ont touché en particulier les filiales qui ont affiché des pertes importantes en 2009 ou pour lesquelles les effectifs n'étaient plus adaptés à la réalité de l'activité actuelle et attendue dans le pays ou la région correspondante. Le montant global des charges à caractère non récurrent associées à ces mesures, dont l'essentiel correspond à des indemnités de départ, s'élève à € 1 880 milliers en 2009.

Il n'y a eu aucune charge à caractère non récurrent en 2008.

## 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.

	2009	2008
Recherche et développement	(14 039)	(15 924)
Commercial, général et administratif	(64 655)	(70 946)
Fabrication, logistique et achats <sup>(1)</sup>	(3 183)	(4 640)
<b>Total</b>	<b>(81 877)</b>	<b>(91 510)</b>

(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

	2009	2008
Société mère <sup>(1)</sup>	632	668
Filiales <sup>(2)</sup> , dont :	742	850
Europe	378	407
Amériques	147	169
Asie – Pacifique	149	202
Autres pays	68	73
<b>Total</b>	<b>1 374</b>	<b>1 518</b>

(1) En 2009, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent. Les données de 2008 ont été retraitées en conséquence.

(2) Les filiales comprennent l'ensemble des sociétés du Groupe, qu'elles soient consolidées ou non.

### Répartition des effectifs par fonction

	2009	2008
Marketing, vente	226	255
Services (experts solutions & métiers, <i>Call Centers</i> , maintenance technique)	469	542
Recherche et développement	209	217
Achats, production, logistique	166	180
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	303	323
<b>Total</b>	<b>1 374</b>	<b>1 518</b>

### NOTE 23.3 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charges dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2009, les filiales assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 3 287 milliers au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, les principales filiales concernées sont les États-Unis, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie et Hong Kong.

### NOTE 23.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Les droits acquis non utilisés par les salariés dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation) en vigueur en France ne font pas l'objet de provision car les formations futures ont une contrepartie d'utilité pour le Groupe.

Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis au 31 décembre 2009 par les salariés de la société mère est de 62 165 heures. Le volume d'heures n'ayant pas encore donné lieu à demande est de 61 065 heures.

### NOTE 23.5 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

#### Participation

Un avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, a été signé en octobre 2000. 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 de la dégradation du résultat de la société mère, Lectra SA, il n'y aura pas de participation versée en 2010 au titre de 2009, comme en 2008.

## 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.

Compte tenu du résultat déficitaire du Groupe, il n'y aura pas d'intéressement versé en 2010, au titre de 2009.

Le montant de l'intéressement était de € 64 milliers en 2008.

### NOTE 23.6 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 quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels :

- le résultat consolidé avant impôt hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 67 %) ;
- et le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 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 2009 et 2008 à 60% de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général et à 30% pour le Directeur Financier et pour le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. La rémunération variable peut atteindre un pourcentage supérieur en cas de dépassement des objectifs annuels.

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 aux quatre membres de l'équipe dirigeante ainsi qu'à une quinzaine 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 2009, l'objectif annuel sur le résultat n'a pas été atteint mais il a été dépassé sur le cash-flow libre. Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération est de 66% du montant fixé à objectifs annuels atteints.

En 2008, 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 33% 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 2009, à € 1 321 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 490 milliers de rémunération variable et € 48 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2008, le montant global des rémunérations et avantages en nature de ces mêmes personnes était de € 1 086 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 247 milliers de rémunération variable et € 56 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 106 607 et 68 229 options.

Au titre de l'exercice 2009, 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 € 45 milliers et € 29 milliers (respectivement € 61 milliers et € 38 milliers au titre de 2008). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne disposent d'aucune option de souscription d'actions au 31 décembre 2009 (cf. note 10.5.5).

#### NOTE 23.7 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2010, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2009, des jetons de présence d'un montant global de € 100 milliers, inchangé par rapport à 2008 et réparti de manière égale entre les quatre administrateurs.

La rémunération accordée aux deux administrateurs non dirigeants, au titre de l'exercice 2009, est composée exclusivement des jetons de présence, pour un montant individuel de € 25 milliers.

#### 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 :

	2009	2008
R&D	(334)	(413)
Commercial, général et administratif	(2 932)	(3 046)
Fabrication, logistique et achats <sup>(1)</sup>	(682)	(665)
<b>Total</b>	<b>(3 948)</b>	<b>(4 124)</b>

(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

	2009	2008
Produits financiers, dont :	158	424
Plus-values sur équivalents de trésorerie	10	177
Autres produits financiers	81	149
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	67	98
Charges financières, dont :	(3 755)	(4 128)
Commissions et services bancaires	(587)	(550)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(3 142)	(3 561)
Provisions pour dépréciation des titres et prêts	(26)	(17)
<b>Total</b>	<b>(3 597)</b>	<b>(3 704)</b>

En 2009, les intérêts sur emprunt et dettes financières comprennent € 3 009 milliers d'intérêts (€ 2 804 milliers en 2008) relatifs à l'emprunt bancaire à moyen terme mis en place pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions réalisée en 2007 et € 133 milliers (€ 757 milliers en 2008) relatifs aux tirages sur les lignes de crédit de trésorerie (cf. note 13.2).



## NOTE 26 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2009, le profit de change s'élève à € 1 961 milliers, dont € 1 389 milliers relatifs au dollar américain et € 527 milliers relatifs au yen japonais. Ce profit s'explique essentiellement par la mise en place de couvertures en février 2009. La société avait en effet couvert 70 % de son exposition estimée au dollar américain pour 2009 par des ventes à terme mensuelles de dollars à un cours moyen de \$ 1,30/€ 1. Elle avait également couvert à cette même date 70 % de son exposition estimée au yen japonais à un cours moyen de JPY 115/€ 1. Compte tenu de la faiblesse de l'activité de ventes de nouveaux systèmes, le montant des couvertures mises en place en début d'année a représenté près de 100 % de l'exposition réelle de l'année sur ces deux devises.

Comme au 31 décembre 2008, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2009 (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.

	2009	2008
Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat de base <sup>(1)</sup>	28 077 080	28 236 981
Options de souscription d'actions (méthode du rachat d'actions) <sup>(2)</sup>	0	0
Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué	28 077 080	28 236 981

(1) Aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2009 (cf. note 10.5.7). Au 31 décembre 2009, 442 546 actions sont détenues en propre par la société dans le cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (cf. note 10.2). Le nombre moyen d'actions ainsi détenues en propre au cours de l'exercice 2009 a été déduit de la base de calcul du résultat par action.

(2) En 2009, 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

	2009		2008	Variation 2009/2008	
	Réel	À cours de change 2008	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	153 187	151 662	198 133	- 23 %	- 23 %
Coût des ventes	(44 853)	(44 638)	(65 757)	- 32 %	- 32 %
Marge brute	108 334	107 024	132 376	- 18 %	- 19 %
Frais de recherche et de développement	(8 673)	(8 673)	(10 607)	- 18 %	- 18 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(102 454)	(101 296)	(114 808)	- 11 %	- 12 %
Résultat opérationnel courant	(2 793)	(2 945)	6 961	ns	ns
(en % du chiffre d'affaires)	- 1,8 %	- 1,9 %	3,5 %	- 5,3 points	- 5,4 points
Charges à caractère non récurrent	(1 880)	(1 843)	0	na	na
Résultat opérationnel	(4 673)	(4 788)	6 961	ns	ns
(en % du chiffre d'affaires)	- 3,1 %	- 3,2 %	3,5 %	- 6,6 points	- 6,7 points

L'exposition opérationnelle nette de la société aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de 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 global de la variation des devises entre 2008 et 2009 est une diminution de € 1 525 milliers du chiffre d'affaires et de € 115 milliers du résultat d'opérationnel 2009 du Groupe. Le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,47/€ 1 en 2008 et de \$ 1,39/€ 1 en 2009, explique à lui seul une diminution de € 1 166 milliers du chiffre d'affaires et de € 277 milliers du résultat opérationnel. L'impact de la baisse du dollar américain est supérieur à l'impact global de l'ensemble des devises.

## NOTE 29 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE (NON AUDITÉ)

2009 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2009
Chiffre d'affaires	37 591	37 187	35 857	42 553	153 187
Coût des ventes	(11 058)	(10 646)	(10 017)	(13 132)	(44 853)
Marge brute	26 533	26 541	25 840	29 421	108 334
Frais de recherche et développement	(2 410)	(2 296)	(1 838)	(2 129)	(8 673)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(27 332)	(26 520)	(23 934)	(24 668)	(102 454)
Résultat opérationnel courant	(3 209)	(2 275)	68	2 624	(2 793)
Charges à caractère non récurrent	0	0	0	(1 880)	(1 880)
Résultat opérationnel	(3 209)	(2 275)	68	744	(4 673)
Résultat net	(3 153)	(1 205)	126	610	(3 623)
2008 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	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 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)
Résultat opérationnel	1 605	1 318	2 167	1 871	6 961
Résultat net	649	903	1 238	448	3 238

## NOTE 30 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2009	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	87 144	30 971	25 262	9 810	0	153 187
Résultat opérationnel courant	2 536	(2 519)	(2 911)	967	(866)	(2 793)
Actifs sectoriels	74 379	21 032	11 363	5 526	49 082	161 382
– dont goodwill	28 731	6 020	1 282	368	0	36 401
Actifs sectoriels nets <sup>(1)</sup>	54 041	13 609	7 742	3 540	49 081	128 013
2008	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	117 394	34 426	34 073	12 240	0	198 133
Résultat opérationnel courant	8 177	(3 965)	(2 578)	941	4 386	6 961
Actifs sectoriels	74 122	22 308	13 623	6 332	63 227	179 612
– dont goodwill	28 640	6 230	1 325	368	0	36 563
Actifs sectoriels nets <sup>(1)</sup>	55 619	14 455	9 488	4 516	63 224	147 302

(1) Les actifs sectoriels nets sont présentés après déduction des produits constatés d'avance.

Les actifs sectoriels présentés pour chaque secteur opérationnel correspondent au montant total des actifs dudit secteur. Les actifs sectoriels nets correspondent aux actifs sectoriels diminués des produits constatés d'avance. Le mode de facturation et d'encaissement des contrats récurrents peut conduire à une augmentation du montant des créances clients avec contrepartie dans les produits constatés d'avance. Ce calcul permet de donner une vision plus juste des actifs présentés pour chaque secteur.

Le résultat opérationnel courant obtenu par l'addition des résultats opérationnels courants des secteurs est identique au résultat opérationnel courant tel qu'il figure dans les états financiers consolidés du Groupe ; aucune réconciliation n'est donc nécessaire.

La perte opérationnelle du siège en 2009 est consécutive au fort recul des ventes réalisées par les régions au cours de la période, la quote-part de la marge brute sur chiffre d'affaires affectée à ce secteur opérationnel étant insuffisante pour couvrir ses frais généraux.

# Notes sur le tableau des flux de trésorerie

consolidés

## NOTE 31 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2009 comme en 2008, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilantielles court terme affectant le résultat de change (cf. paragraphe relatif à la conversion des postes de l'état de la situation financière 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 provisions sur les titres des filiales non consolidées.

## NOTE 32 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2009, la diminution du besoin en fonds de roulement s'élève à € 9 574 milliers et provient essentiellement de la baisse des stocks pour € 8 433 milliers et des créances clients pour € 1 216 milliers. La variation négative des autres actifs et passifs courants (€ 75 milliers) s'explique par les éléments suivants :

- € 14 064 milliers d'encaissement des crédits d'impôt recherche 2005-2008 ;
- – € 6 003 milliers au titre du crédit d'impôt recherche de l'exercice comptabilisé et non encaissé ;
- – € 6 983 milliers correspondant principalement à la diminution du poste fournisseurs, liée à la forte réduction du volume des achats en 2009 ainsi qu'à l'application de la loi de modernisation de l'économie en vigueur en France depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 ;
- – € 667 milliers correspondant aux décaissements à caractère non récurrent liés au litige avec Induyco (honoraires antérieurs à la sentence) et au titre des mesures de réorganisation et d'optimisation des ressources du Groupe (cf. note 22).

En 2008, l'augmentation du besoin en fonds de roulement, d'un montant de € 11 378 milliers, résultait principalement de la variation des autres actifs et passifs courants (€ 18 263 milliers) et de l'augmentation des stocks de € 1 542 milliers compensées par la diminution des créances de € 8 427 milliers. L'essentiel de la variation des autres actifs et passifs courants s'expliquait par la comptabilisation de € 6 020 milliers de crédit d'impôt recherche non encaissé (diminué du remboursement du solde du crédit d'impôt recherche de 2004) et € 9 133 milliers correspondant principalement à la diminution du poste fournisseurs.

Le volume des créances nettes des prestations facturées d'avance en 2009 a, comme en 2008, diminué par rapport à l'exercice précédent (cf. note 8), ayant de ce fait un effet positif sur le montant de la trésorerie générée par l'activité opérationnelle. Au 31 décembre 2009, la rotation des créances clients nettes, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, s'élève à 10 jours contre 14 jours au 31 décembre 2008.

## NOTE 33 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.

	2009	2008
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	10 996	(1 224)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(1 738)	(3 594)
Cash-flow libre	9 258	(4 818)

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 1 422 milliers en 2009 (€ 10 154 milliers en 2008) et une diminution du besoin en fonds de roulement de € 9 574 milliers (augmentation de € 11 378 milliers en 2008).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 32 ci-dessus.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à – € 1 738 milliers en 2009 (– € 3 594 milliers en 2008).

Avant décaissements à caractère non récurrent, d'un montant de € 667 milliers, le cash-flow libre aurait été positif de € 9 925 milliers en 2009.

En 2008, les décaissements nets à caractère non récurrent s'étaient élevés à € 1 584 milliers.

#### **NOTE 34 ACCROISSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME**

En 2009 comme en 2008, l'accroissement des dettes financières non courantes s'explique par l'octroi d'une avance remboursable accordée par OSEO Innovation en France, d'un montant de respectivement € 400 milliers et € 800 milliers (cf. note 13.2).

Le montant des lignes de crédit de trésorerie utilisées au 31 décembre 2009 comme au 31 décembre 2008, considéré comme une dette financière dans l'état de la situation financière (cf. note 13.2), est inclus dans le calcul de la trésorerie dans le tableau des flux (cf. note 36).

#### **NOTE 35 REMBOURSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME**

En 2009 comme en 2008, le remboursement des dettes financières correspond principalement à des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de R&D pour un montant de respectivement € 125 milliers et € 146 milliers.

#### **NOTE 36 RÉCONCILIATION DE LA TRÉSORERIE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS**

	2009	2008
Trésorerie et équivalents de trésorerie dans l'état de la situation financière	9 749	10 175
Utilisation des lignes de crédits de trésorerie	(7 600)	(16 900)
Trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie	2 149	(6 725)

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lectra, 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.

## I. OPINION SUR 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.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « Normes et interprétations en vigueur » de la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'incidence de la première

application, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, des nouvelles normes et interprétations IFRS, et notamment la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels.

## II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2009 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 :

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés du bien-fondé des changements de méthodes comptables mentionnés ci-dessus et de la présentation qui en a été faite. Conformément à la norme IAS 8, l'information comparative relative à l'exercice 2008, présentée dans les comptes consolidés, a été retraitée pour prendre en considération de manière rétrospective l'application de la nouvelle norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels. En conséquence, l'information comparative diffère des comptes consolidés publiés au titre de l'exercice 2008.

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 6.3 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.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

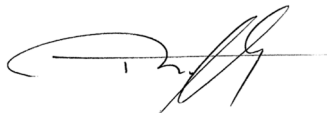
Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport de gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 26 février 2010

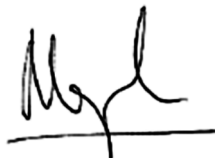
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

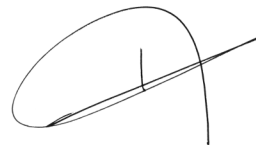


Bruno Tesnière

KPMG SA



Anne Jallet-Auguste



Christian Libéros

# Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Lectra SA

Exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009. 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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.

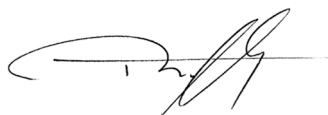
## Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 26 février 2010

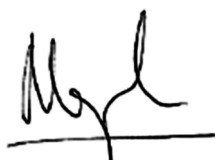
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

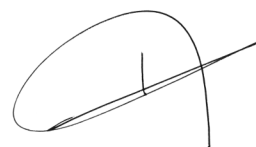


Bruno Tesnière

KPMG SA



Anne Jallet-Auguste



Christian Libéros



# Biographies des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe

## André Harari

André Harari, 66 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, 55 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 patrimoine (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, 48 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, 50 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, 64 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, 76 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 Amérique du Nord

Tél. : +1 877 4 LECTRA /  
+1 877 453 2872 (Appel gratuit)  
Fax : +1 800 746 8760

### Call Center Asie-Pacifique

Tél. : +800 819 1688 (appel gratuit)  
+86 21 3428 4567 (Chine)  
+852 2375 3011 (HKSAR)  
+886 0800 311 163 (Taiwan)  
Fax : +86 21 5426 2575 (Chine)  
+852 2375 3305 (HKSAR)  
+886 03 326 1049 (Taiwan)

### Call Center Espagne

Tél. : +34 900 800 501 (Appel gratuit)  
Fax : +34 917 888 906

### Call Center Europe

Tél. : +00 800 00 LECTRA /  
+00 800 00 532872 (Appel gratuit)  
Fax : +33 (0)5 57 97 82 13

### Call Center Italie

Tél. : +800 532 872 (Appel gratuit)  
Fax : +39 (0)26 41 04 17

## 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 6<sup>th</sup>, 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 Gunesli – Istanbul – Turquie  
Tél. : +90 212 656 90 09  
Fax : +90 212 656 71 95

## AFRIQUE DU SUD

### Durban

197 North Ridge Road  
4<sup>th</sup> Floor, Suite 406  
Durban 4001  
Tél. : +27 (31) 207 7110  
Fax : +27 (31) 207 2920

### Johannesbourg

1 East Gate Lane  
Bedfordview  
Johannesburg 2001  
Tél. : +27 (11) 622 2714  
Fax : +27 (11) 622 2490

### Le Cap

P.O. Box 38763 – Pinelands  
Cape Town 7430  
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

Humantec Industriesysteme GmbH  
A LectraCompany  
Wemding 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 – 3<sup>o</sup> 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 5 – 6<sup>th</sup>, 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 (0)2722 5687  
Fax : +852 (0)2723 4664

**Beijing**

1803 Zhong Yu Building, No. 6 Jia,  
Gongtibe Road  
100027 Chaoyang District, Beijing  
Tél. : +86 (0)10 400 6700 160  
Fax : +86 (0)10 5894 6330

**Guangzhou**

Room 2501, Dongbao Tower,  
No. 767 Dong Feng Dong Road,  
Guangzhou  
Tél. : +86 (0)20 3832 0884  
Fax : +86 (0)20 3832 0957

**Qingdao – Shandong**

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 – Fujian**

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 Deutschland GmbH –  
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**

C/ Salvador Espriu, n° 63 Plta.4ª puerta 2ª  
08005 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  
46980 Valencia  
Tél. : +34 961 318 028  
Fax : +34 917 888 999

**Vigo**

P.T.L. – Area TexVigo. Calle C Edificio  
Dotacional Plta. Baja Oficina B4.  
36315 Valladares-Vigo (Pontevedra)  
Tél. : +34 986 112 914  
Fax : +34 986 112 915

**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 39<sup>th</sup> Street, 4<sup>th</sup> 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 Polariss  
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 2<sup>nd</sup> 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

**Florence**

Via Torta, 70,  
Località Osmannoro  
50019 Sesto Fiorentino (FI)  
Tél. : +39 055 319 349  
Fax : +39 055 319 349

**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

**Fukushima**

2-24-30-105, Daishin  
Kooriyama-shi,  
963-8852 Fukushima  
Tél. : +81 (0)23 421 3587  
Fax : +81 (0)24 925 4431

**Okayama**

Kurasta Tamashima 1F,  
1643-6 Tamashima,  
Kurashiki-shi,  
713-8102 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

**MAROC****Casablanca**

219, Boulevard Zerktouni  
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. Wisniowa 40/12  
PL 02-520 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  
#09-02 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 (0)3 326 7210  
Fax : +886 (0)3 326 1049

**TUNISIE****Tunis**

Résidence El Amen,  
Rue du Lac Turkhana  
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 R&D 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 R&D équipements CFAO*

#### Amérique

Roy Shurling,  
*Directeur Amérique du Nord*  
Édouard Macquin,  
*Directeur Amérique du Sud*

#### Asie-Pacifique

Andreas Kim,  
*Directeur Chine*  
Yves Delhaye,  
*Directeur ASEAN, Australie,  
Corée du Sud, Inde*  
Hotsumi Baba,  
*Directeur Japon*

#### Europe

Corinne Barbot-Morales,  
*Directeur Espagne*  
Martina Benkova,  
*Directeur Europe du Nord*  
Fabio Canali, *Directeur Italie*  
Bernard Karmin, *Directeur France*  
Mark Lyness, *Directeur Royaume-Uni*  
Alexander Neuss, *Directeur Allemagne,  
Europe de l'Est*  
Rodrigo Siza, *Directeur Portugal*

## Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA  
Représenté par Bruno Tesnière

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

## Cotation

Lectra est cotée sur Euronext Paris (compartiment C).  
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 2009 et leur annexe, le texte intégral du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2010, le rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions consenties et levées en 2009, le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010, 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 2010 et les résolutions soumises à ces 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](http://www.lectra.com), ou obtenus sur simple demande auprès du service Relations investisseurs.

## Calendrier financier 2010

Communication des résultats trimestriels et annuels

- Résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2010 ..... 29 avril 2010
- Résultats du 2<sup>e</sup> trimestre 2010 ..... 29 juillet 2010
- Résultats du 3<sup>e</sup> trimestre 2010 ..... 28 octobre 2010
- Résultats annuels 2010 ..... 10 février 2011

Assemblée Générale – Paris ..... 30 avril 2010

Réunions d'analystes

- Paris ..... 29 octobre 2010
- Paris ..... 11 février 2011

Ce calendrier est tenu à jour sur [www.lectra.com](http://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

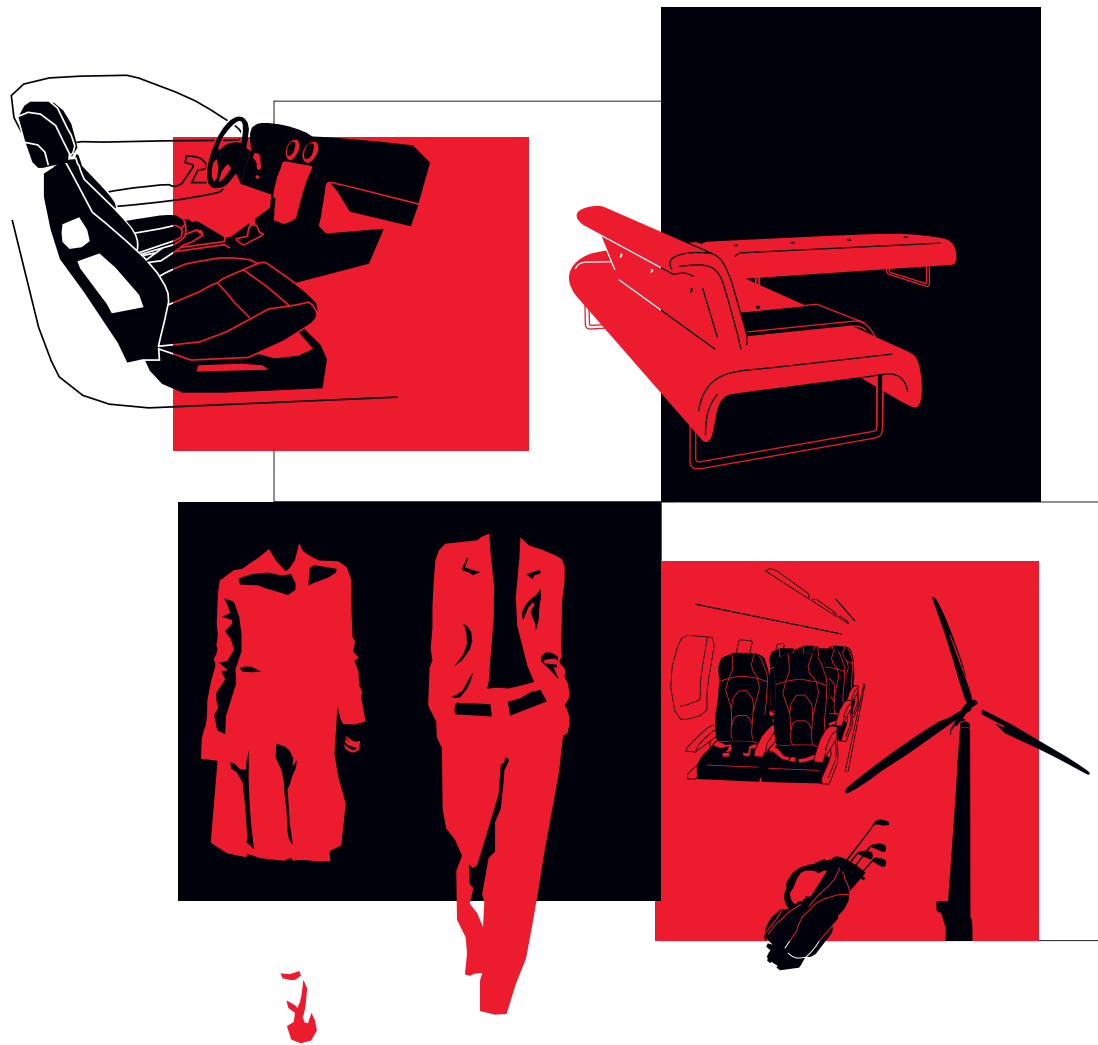
e-mail : [relations.investisseurs@lectra.com](mailto:relations.investisseurs@lectra.com)

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.com**

Lectra remercie les sociétés et personnes qui ont bien voulu prêter leur concours pour l'illustration de ce rapport. Dans l'ordre d'apparition : les sociétés Cornelian, Diesel, New York & Company, Marèse, Maria Grachvogel, Lunender, Lise Charmel, Arena, Machalke, de Sede, Club House Italia, Poltrona Frau, England, Azimut-Benetti.

Illustrateur : Petica – Photos Getty Images, Matton, Hervé Lefebvre/Studio Twin.  
Conception et réalisation : Eurorscg C&O – Impression : Relais Graphique.



**23 000 CLIENTS DANS PLUS DE 100 PAYS**

ACE STYLE • AERNNOVA • AIR CRUISERS • AIRBUS • ARENA • ARMANI • ASHLEY FURNITURE • AUTOLIV • AZIMUT-BENETTI  
 • B&B ITALIA • BMW • BOEING • CESSNA AIRCRAFT COMPANY • CHENFENG • CLUB HOUSE ITALIA • COATEX • CORNELIANI •  
 DAHER • DE SEDE • DECATHLON • DEVANLAY-LACOSTE • DIESEL • DIOR • DOLCE & GABBANA • DRAEXLMAIER • EMBRAER  
 • ENGLAND • ERMENEGILDO ZEGNA • EUROCOPTER • FAURECIA • FRUIT OF THE LOOM • GKN AEROSPACE •  
 GLOBAL SAFETY TEXTILES • GROUPE CHANTELLE • H&M • HANES • HARMONT & BLAINE • ITG AUTOMOTIVE SAFETY  
 • JAY JAY MILLS • JC PENNEY • JOHNSON CONTROLS • KOLON INDUSTRIES • KONGSBERG AUTOMOTIVE • KOOKAI  
 • LA PERLA • LAFUMA • LEVI STRAUSS & CO • LISE CHARMEL • LIZ CLAIBORNE • LONIA • LOUIS VUITTON • LUNENDER •  
 MACHALKE • MALWEE • MANGO • MARESE • MARIA GRACHVOGEL • MARKS & SPENCER • MITCHELL GOLD+BOB  
 WILLIAMS • MOLteni • MULBERRY • NEW YORK & COMPANY • PARK • POLTRONA FRAU • PRADA • PUNGKOOK • ROLF  
 BENZ • ROSSIMODA • RUSSELL • SEARS • SEFAR FYLTIS • SPIRIT AEROSYSTEMS • ST. JOHN • SUMISHO AIRBAG SYSTEMS  
 • SHUANGRUI • SUZLON • TATA ADVANCED MATERIALS • THE CHILDREN'S PLACE • TOYOTA BOSHOKU • VAN DE VELDE •  
 VERSACE • VESTEBENE • VICTORIA'S SECRET • YOUNGONE • YVES SAINT LAURENT • ZANNIER • ZODIAC AEROSPACE •

**lectra.com**