

LECTRA®

4.0

Empowering customers
through industrial intelligence

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018



La vision de Daniel Harari **3**

La quatrième révolution industrielle **5**

La stratégie Lectra 4.0 **6**

La feuille de route stratégique 2017-2019 **7**

Les accélérateurs de croissance **8**

Le modèle économique **10**

Le Comité Exécutif **12**

Les valeurs de Lectra **13**



RÉALISATIONS 2018

Renforcement des équipes de conception
et développement de l'offre **16**

Ouverture de l'Innovation Lab **17**

La salle de coupe Lectra 4.0, une plateforme digitale **18**

Furniture On Demand by Lectra **19**

Fashion On Demand by Lectra **20**

Virga, une solution de découpe 4.0 **22**

De nouvelles applications cloud **24**

Acquisition de Kubix Lab **25**



Responsabilité sociale et environnementale **26**

Chiffres clés **28**

Bourse et actionariat **30**





POUR LES ENTREPRISES QUI INSUFFLENT LA VIE
À NOS DRESSINGS, INTÉRIEURS DE VOITURES, MEUBLES ET PLUS,
LECTRA FAÇONNE DES TECHNOLOGIES PREMIUM QUI FACILITENT
LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LEUR INDUSTRIE.

SON OFFRE DONNE AUX MARQUES, AUX FABRICANTS
ET AUX DISTRIBUTEURS LES MOYENS DE LEURS AMBITIONS,
DU DESIGN À LA PRODUCTION, MAIS AUSSI LA RECONNAISSANCE
ET LA SÉRÉNITÉ QU'ILS MÉRITENT.



UNE NOUVELLE OFFRE RÉVOLUTIONNAIRE POUR L'INDUSTRIE 4.0

La vision de **Daniel Harari**,
Président-Directeur Général

■ DES RÉSULTATS RECORDS, MALGRÉ UN ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE DIFFICILE

Dès le mois de mars 2018, nous avons fait face à de fortes turbulences macroéconomiques sur fond de guerre commerciale. Malgré l'attentisme marqué de nos clients qui en a résulté, nous avons réalisé une nouvelle année record, tant en termes de chiffre d'affaires que de résultats.

Dans ce contexte, il nous est plus que jamais apparu essentiel de maintenir le cap et de poursuivre l'application de notre stratégie Lectra 4.0, initiée début 2017. Nous avons redoublé de prudence, tout en maintenant résolument nos investissements d'avenir.

■ UNE ANNÉE 2018 MARQUÉE PAR LE LANCEMENT DE NOMBREUSES OFFRES INNOVANTES

La réussite de Lectra repose sur sa vision à long terme, et la nouvelle page qui s'écrit aujourd'hui s'appuie sur des bases particulièrement solides. Nos deux précédentes feuilles de route nous ont permis de construire notre stratégie Lectra 4.0, avec comme ambition de devenir un acteur incontournable de l'Industrie 4.0.

S'appuyant sur l'analyse des grandes tendances qui constituent, ou constitueront dans un avenir proche, des défis majeurs pour nos clients, notre feuille de route stratégique 2017-2019 est la première étape de cette stratégie Lectra 4.0.

Depuis 2017, nous avons étendu nos équipes de R&D, renforcé nos compétences autour du cloud, de l'Internet industriel des objets, du *big data* et de l'intelligence artificielle, transformé la conception et le développement de nos solutions, et commencé à tester nos nouvelles offres auprès de clients.

« EN 2018, NOUS AVONS ATTEINT LES OBJECTIFS QUE NOUS NOUS ÉTIONS FIXÉS POUR LA DEUXIÈME ANNÉE DE NOTRE FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE. »

En 2018, nous avons lancé, dans quelques pays pilotes, une série d'offres innovantes permettant à nos clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0. Ces offres sont le résultat de près de quatre ans de recherche, de l'implication de plusieurs centaines de personnes et de plus de 30 millions d'euros d'investissements en recherche et développement, entièrement passés en charges et dont le potentiel se réalisera progressivement au cours des années à venir.

En décidant de proposer nos nouvelles offres logicielles uniquement en mode *Software as a Service* (SaaS), nous avons choisi de modifier notre modèle économique pour développer davantage nos revenus récurrents, avec un impact positif sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel à moyen terme, en acceptant un impact négatif à court terme.

Ce parti pris répond également à notre volonté d'inscrire l'expérience et la réussite de nos clients au cœur de nos réflexions et de notre mode de fonctionnement. La possibilité de disposer de nos solutions logicielles en mode SaaS, sous la forme d'un abonnement, accorde à nos clients une bien plus grande flexibilité dans leurs opérations.



« LES OFFRES DISRUPTIVES
QUE LECTRA A LANCÉES
EN 2018 ET 2019
ONT UNE PROPOSITION
DE VALEUR INÉDITE DESTINÉE
À ACCOMPAGNER
LES ENTREPRISES
DES INDUSTRIES
DE LA MODE, DE L'AUTOMOBILE
ET DE L'AMEUBLEMENT
DANS LEUR MISE EN ŒUVRE
DES PRINCIPES
DE L'INDUSTRIE 4.0. »

■ EN ROUTE POUR **L'INDUSTRIE 4.0**

Si l'année 2019 s'annonce elle aussi imprévisible compte tenu de la persistance des incertitudes géopolitiques et des risques de protectionnisme accrus, notre modèle économique vertueux, notre structure financière particulièrement solide, la nouvelle organisation de nos filiales et le renforcement de notre Comité Exécutif nous confortent dans notre capacité à réaliser une nouvelle année de croissance et d'amélioration de notre performance opérationnelle.

Les offres lancées en 2018 seront progressivement disponibles dans le monde entier en 2019, et de nouvelles offres seront mises sur le marché cette même année. Nous saurons d'ici fin 2020 si elles rencontrent le succès qui devrait être le leur, étant donnée la valeur qu'elles apportent à nos clients. S'il est toujours délicat d'estimer la vitesse à laquelle des offres aussi disruptives seront adoptées, ces nouveaux produits et services devraient apporter une contribution de plus en plus importante à notre croissance à moyen terme.

Nous sommes tous, chez Lectra, mobilisés pour assurer le succès de nos nouvelles offres. Nous sommes certains qu'elles faciliteront la mutation qui s'annonce sur les marchés mondiaux de la mode, de l'automobile et de l'ameublement.

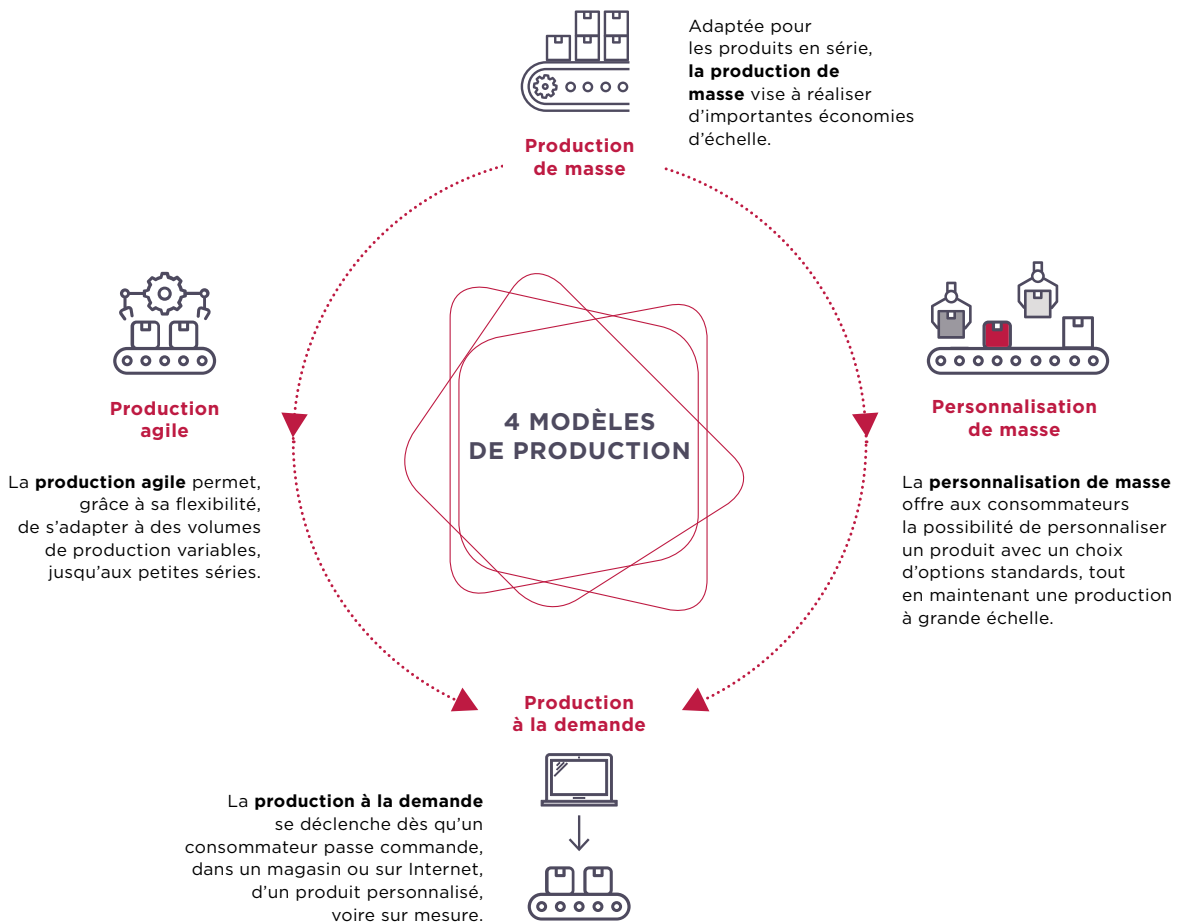
Je suis convaincu que 2019 sera une nouvelle année pleine de succès pour Lectra.

L'ÉMERGENCE DE LA QUATRIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

L'Industrie 4.0 transforme la façon dont les entreprises opèrent et créent de la valeur. Elle nécessite l'intégration de solutions et de services intelligents et communicants, et le remplacement des outils de production incompatibles avec les concepts de l'usine connectée.

L'usine connectée est le moteur du nouveau cycle de vie digitalisé des produits, dont les consommateurs seront les bénéficiaires. Flexible et polyvalente, elle permet aux entreprises de bénéficier simultanément de plusieurs modèles de production, ou de passer facilement de l'un à l'autre.

L'outil industriel devient capable de s'adapter à différents modes de production, de la production de masse à la production à la demande. La quatrième révolution industrielle amènera de plus en plus d'entreprises à créer des chaînes de valeur entièrement digitalisées autour des produits.



La production de masse évolue vers une production à la demande à grande échelle et rentable.

LA STRATÉGIE LECTRA 4.0

Portée par une vision de long terme, la stratégie Lectra 4.0, initiée en 2017, a pour objectif de faire de Lectra un acteur incontournable de l'Industrie 4.0.

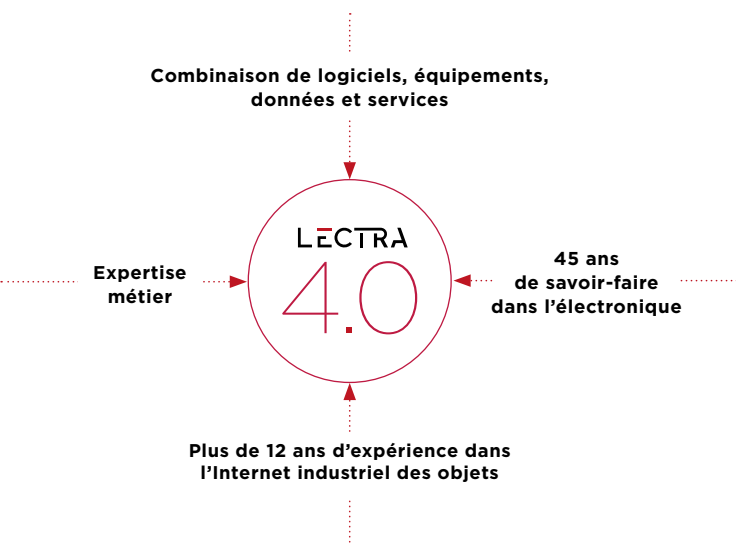
UN SAVOIR-FAIRE UNIQUE

Lectra est seule sur son marché à proposer une offre complète combinant logiciels, équipements, données et services, quatre composantes essentielles au déploiement de l'Industrie 4.0.

Cet atout majeur pour intervenir chez ses clients est renforcé par les connaissances métiers de ses 540 consultants et experts solutions, sur toute la chaîne de valeur.

Lectra gère en temps réel l'information provenant de centaines de capteurs embarqués dans ses solutions de découpe, dont elle a conçu et développé l'électronique.

La société bénéficie de plus de 12 ans d'expérience dans l'Internet industriel des objets. Aujourd'hui, plus de 4 000 machines Lectra compatibles Industrie 4.0 sont opérationnelles dans le monde.



UNE STRATÉGIE QUI REPOSE SUR QUATRE PILIERS

UN POSITIONNEMENT PREMIUM

LE CLIENT AU CŒUR
DES ACTIVITÉS

TROIS MARCHÉS STRATÉGIQUES

DES SERVICES 4.0

Lectra place le client au cœur de ses activités et a adopté une approche (proposition de valeur, organisation, processus...) spécifique à chacun de ses trois marchés stratégiques : mode, automobile et ameublement. Depuis plus de 12 ans, elle a opté pour un positionnement premium. Elle se concentre aujourd'hui sur 5 000 clients et prospects. Lectra lancera progressivement des services 4.0 qui, inscrits dans les principes de l'Industrie 4.0, combineront ses différents domaines d'expertise et s'appuieront sur l'exploitation des données.

LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2017-2019

La feuille de route stratégique 2017-2019 de Lectra constitue une première étape, décisive, dans l'évolution de l'entreprise au cours des dix prochaines années. Elle pose les fondamentaux qui prépareront Lectra à saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0 à partir de 2020.

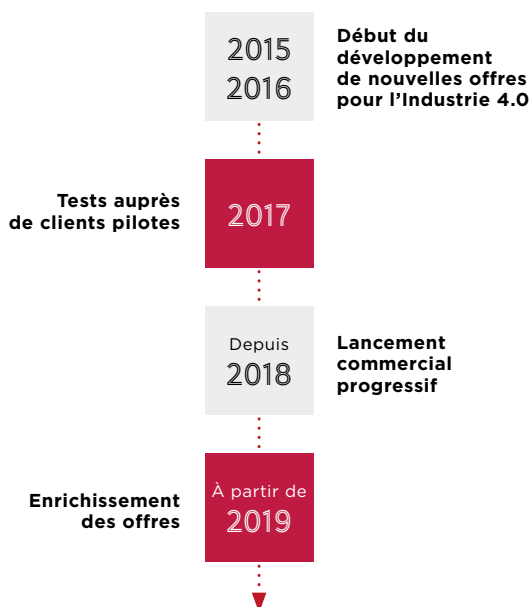
UNE OFFRE ÉTENDUE POUR L'INDUSTRIE 4.0

Afin de permettre à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0, Lectra a pris la décision d'accélérer fortement ses investissements pour concevoir et développer de nouvelles offres pour l'Industrie 4.0. Ces dernières constitueront de nouvelles lignes de produits afin de répondre aux besoins de ses clients, ou viendront compléter les logiciels et découpeurs existants.

Lectra pérennise ainsi les investissements passés de ses clients, puisque les nouvelles solutions seront compatibles avec tous les découpeurs commercialisés depuis 2007 ainsi qu'avec la quasi-totalité des logiciels, dans leurs dernières versions.

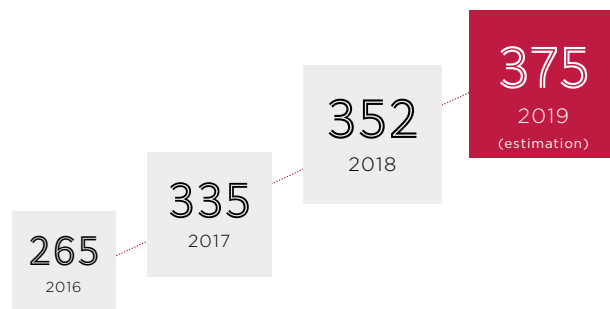
DÉPLOIEMENT DES OFFRES 4.0 DE LECTRA

Lectra a débuté en 2018, dans quelques pays pilotes, le lancement de ses offres 4.0. Elles deviendront progressivement disponibles dans l'ensemble des pays en 2019, et continueront à être enrichies dans les années à venir.



RENFORCEMENT DES INVESTISSEMENTS DÉDIÉS À LA CONCEPTION ET AU DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE

En 2018, Lectra a consacré près de 11 % de son chiffre d'affaires à la R&D afin de livrer à un rythme soutenu ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0 tout en continuant d'enrichir son offre existante.



Évolution des équipes dédiées à la conception et au développement de l'offre

OBJECTIFS STRATÉGIQUES



ACCÉLÉRATEURS DE CROISSANCE

Au-delà de l'Industrie 4.0 et des offres SaaS, le développement de l'activité de Lectra continue de s'appuyer sur cinq accélérateurs de croissance.

1. LA CHINE



+ 14 %

La consommation des ménages chinois a augmenté de 14 % par an au cours des dix dernières années, contre 3 % en moyenne dans le monde.

La Chine est en passe de devenir le premier marché mondial de consommation. Les marques chinoises se développent tandis que la production monte en gamme et gagne en productivité sous l'impulsion du plan gouvernemental *Made in China 2025*. Lectra se positionne pour aider les entreprises chinoises à devenir plus agiles et créatives en digitalisant leurs processus, de la création à la fabrication, ainsi que leur outil de production.

+ 22 %

En 2018, les tanneurs automobiles ont découpé 10 millions de peaux de plus qu'il y a trois ans, soit une augmentation de 22 %.

Les industriels du cuir bénéficient d'une forte demande venant de l'automobile et de l'ameublement. Sur ces marchés, 90 % de la découpe n'est pas encore automatisée : une opportunité majeure pour Lectra, dont l'offre de digitalisation des processus d'habillage des intérieurs de voitures et des meubles et de découpe automatique du cuir permet plus de flexibilité, améliore le rendement des peaux, réduit le coût à la pièce et libère la main-d'œuvre qualifiée, de plus en plus rare, des tâches à faible valeur.

2. LE CUIR



3. LES AIRBAGS



+12 M *370 millions d'airbags ont été produits en 2017, soit 12 millions de plus qu'en 2016.*

La demande d'airbags est tirée par l'augmentation du parc automobile, le nombre croissant d'airbags par véhicule - qui passe de 2 à 14 - et le développement de nouveaux types d'airbags sous l'effet de législations de plus en plus contraignantes et de la demande de sécurité accrue de la part des consommateurs. Outre la croissance des volumes produits, le remplacement des équipements de découpe vieillissants représente un fort potentiel dans ce marché en recherche permanente d'optimisation, où Lectra est leader mondial depuis plus de 20 ans.

74 % *des millennials et de la génération Z achètent des produits personnalisés selon leurs goûts ou conçus spécialement pour eux.*

Le désir des consommateurs d'exprimer leur individualité offre aux entreprises de nouvelles possibilités de fidéliser leurs clients, différencier leur offre et faire évoluer leur modèle économique. La complexité industrielle accrue qui découle de la personnalisation des produits force les entreprises à revoir et à automatiser le plus possible l'ensemble de leurs processus, du point de vente au point de livraison. Cette transformation est facilitée par les technologies révolutionnaires de Lectra, grâce auxquelles il est désormais possible de créer et produire des vêtements et canapés personnalisés à un coût proche de celui des produits fabriqués en grande quantité.

4. LA PERSONNALISATION des produits livrés aux consommateurs



5. LA DIGITALISATION des entreprises de mode



74 % *des dirigeants d'entreprise de mode interrogés déclarent manquer d'outils et de compétences digitaux.*

Multiplier les collections et accélérer leur mise sur le marché, proposer des produits tendance et conformes aux attentes des consommateurs sont autant de motivations pour optimiser et connecter les chaînes de valeur, chez tous les acteurs donnant vie à un produit : marques, fabricants, fournisseurs, distributeurs. Conscientes de leur retard, ces entreprises réinventent leur mode opératoire en intégrant des solutions collaboratives et des services intelligents et communicants. L'offre de Lectra répond à ces attentes et se projette bien au-delà des besoins immédiats de ses clients grâce à une expertise et à des processus d'innovation synonymes de surcroît de valeur.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SOLIDE QUI A FAIT SES PREUVES

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LECTRA REPOSE SUR TROIS FONDAMENTAUX :

1

La répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents, et un très grand nombre de clients dans le monde entier.

2

Une répartition équilibrée entre le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes et le chiffre d'affaires récurrent.

3

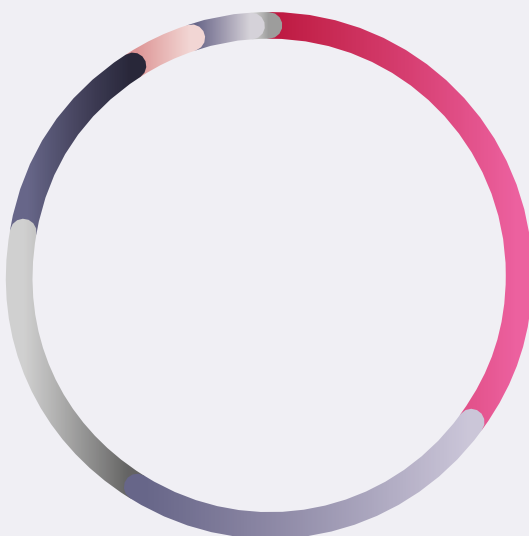
La génération d'un cash-flow libre annuel important et un besoin en fonds de roulement structurellement négatif.

La trésorerie servira à financer de futures acquisitions ciblées. Dans le cas d'une acquisition d'envergure, Lectra pourrait s'endetter à hauteur de la moitié de ses capitaux propres.

Preuve de la solidité du modèle économique de Lectra, le ratio de sécurité a atteint 86 % en 2018.

Cet indicateur phare de la performance de l'entreprise mesure la part des frais fixes annuels couverts par la marge brute dégagée par l'activité récurrente.

Répartition du chiffre d'affaires 2018



- 33 %** Équipements de CFAO et leurs logiciels
- 24 %** Consommables et pièces
- 20 %** Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO et de leurs logiciels
- 13 %** Contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels de CFAO et de PLM
- 4 %** Formation, conseil
- 5 %** Nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM
- 0,8 %** Divers
- 0,2 %** Contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM

CFAO : conception assistée par ordinateur (CAO) et fabrication assistée par ordinateur (FAO)
PLM : logiciel de gestion du cycle de vie des produits (*product lifecycle management*)

UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

Afin de fournir à ses clients davantage de flexibilité, Lectra a décidé de mettre en place un modèle économique SaaS sous forme d'abonnement ou de paiement à l'usage.

Les nouveaux logiciels sont uniquement commercialisés en mode SaaS.

**NOUVEAUX
LOGICIELS**

SaaS

Pour les logiciels de CAO et de PLM existants, Lectra propose à ses clients le choix entre le mode de commercialisation actuel (vente de licences perpétuelles avec contrats d'évolution et de services en ligne) et le mode SaaS.

**LOGICIELS
EXISTANTS
DE CAO ET DE PLM**

**Licences
perpétuelles**

Les logiciels embarqués sur les équipements de découpe continueront d'être commercialisés sous forme de licences perpétuelles.

**LOGICIELS
EMBARQUÉS SUR
LES ÉQUIPEMENTS
DE DÉCOUPE**

La mise en place du SaaS pour les nouvelles offres logicielles permettra de développer davantage le chiffre d'affaires récurrent. La montée en puissance de ce mode de commercialisation se fera progressivement au cours des quatre prochaines années.

LE COMITÉ EXÉCUTIF DE LECTRA



AFIN D'ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE, LECTRA A RÉORGANISÉ SES FILIALES EN QUATRE GRANDES RÉGIONS, RECENTRÉ SES EFFORTS AUTOUR DE LA RÉUSSITE DE SES CLIENTS AVEC LA CRÉATION D'UNE DIRECTION DU *CUSTOMER SUCCESS* ET RENFORCÉ SON COMITÉ EXÉCUTIF.



1

Daniel Harari

Président-Directeur
Général

2

Jérôme Viala

Directeur Général Adjoint

3

Maximilien Abadie

Directeur de la Stratégie

4

Fabio Canali

Directeur Europe du Sud
et Afrique du Nord

5

Olivier du Chesnay

Directeur Financier

6

Céline Choussy

Directrice Marketing
et Communication

7

Javier Garcia

Directeur Asie-Pacifique

8

Laurence Jacquot

Directrice
Customer Success

9

Édouard Macquin

Directeur Amériques

10

Holger Max-Lang

Directeur Europe du Nord
et de l'Est, Moyen-Orient

11

Véronique Zoccoletto

Directrice
de la Transformation

LES VALEURS DE LECTRA

Profondément ancrées dans la culture de l'entreprise, quatre valeurs inspirent les équipes dans leur travail au quotidien et guident la manière dont elles mettent en œuvre la stratégie Lectra 4.0.

CARING

Loyaux et proches de nos clients, nous personnalisons notre approche pour que chacun se sente bien accompagné dans ses prises de décision.

COMMITTED

Avec pour objectif un sans-faute, nos équipes s'engagent à tout mettre en œuvre pour permettre à nos clients d'utiliser nos solutions de manière optimale.

INSIGHTFUL

Grâce à notre connaissance pointue des marchés et des métiers de nos clients, nous injectons toute notre expertise dans nos solutions et services.

VISIONARY

Passionnées d'innovation, nos équipes anticipent la manière dont les évolutions technologiques changeront les modèles économiques de nos clients.



RÉALISATIONS
2018



RETOUR SUR LES GRANDS SUCCÈS
DU DÉPLOIEMENT DE NOTRE STRATEGIE LECTRA 4.0

3

5

7

9

11

13

15

17

19

21

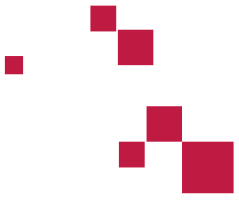
23

25

27

29

31



DES ÉQUIPES DE CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE RENFORCÉES

Disposant aujourd'hui de toutes les expertises nécessaires, Lectra est en mesure de développer des solutions pour l'Industrie 4.0 et d'accélérer l'évolution de son offre logicielle vers une offre à forte composante de services. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur les meilleures pratiques en matière d'agilité et travaille de manière collaborative avec ses clients.



Définir et développer l'offre produit de Lectra nécessite des compétences variées - du marketing produit à l'expérience utilisateur, des différents langages de programmation logicielle à l'intelligence artificielle, de la mécanique à l'électronique, de l'intégration continue aux technologies cloud, de l'analyse des données à l'innovation de rupture.

352
COLLABORATEURS

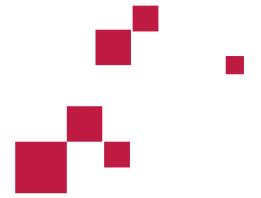
dédiés à la conception
et au développement
de l'offre

20%
DES EFFECTIFS

de Lectra

L'INNOVATION LAB

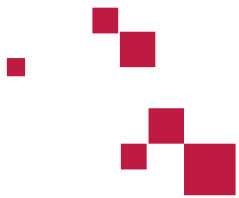
OUVRE SES PORTES



Lectra prolonge et renforce son processus d'innovation avec l'ouverture, en octobre 2018, de son Innovation Lab. Ce lieu d'expérimentation et de création collaborative basé à Bordeaux-Cestas est dédié à l'exploration et au design de solutions disruptives.

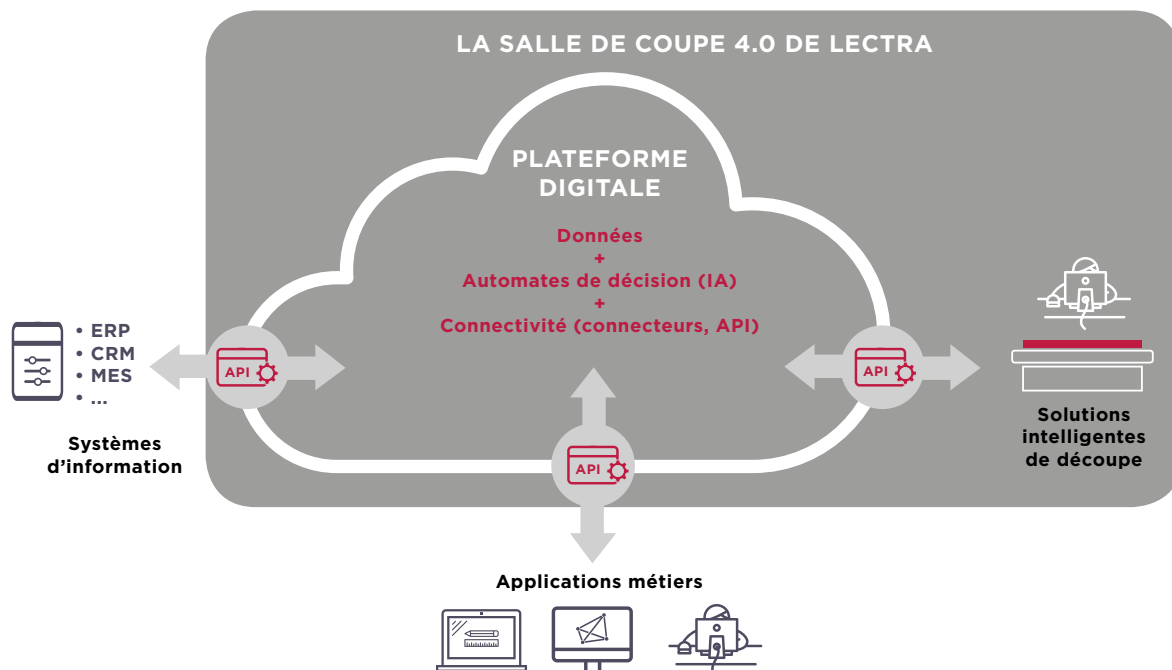


■ PROPICE AU BRASSAGE DES IDÉES, cet espace concrétise la volonté d'innovation ouverte de Lectra. Des groupes de travail réunissent clients, start-ups, centres de recherche et talents internes pour enrichir et stimuler la feuille de route produits de Lectra, sur toute la chaîne de valeur de ses clients.



LE CONCEPT : LA SALLE DE COUPE 4.0

Après quatre ans de développement et d'efforts coordonnés des équipes marketing, R&D et industrielles, Lectra a lancé en avril 2018 une offre d'avant-garde pour la digitalisation des processus industriels : la salle de coupe 4.0. Conçue pour répondre aux besoins de l'Industrie 4.0, elle permet aux entreprises d'embarquer progressivement encore plus d'automatisation et d'intelligence dans les unités de fabrication grâce à l'exploitation des données, à l'intelligence artificielle, à l'Internet des objets et au cloud.



■ UNE PLATEFORME DIGITALE + DES SOLUTIONS INTELLIGENTES DE DÉCOUPE

La salle de coupe 4.0 se compose de deux éléments distincts : une plateforme digitale dans le cloud et des solutions intelligentes de découpe.

- La plateforme digitale gère à la fois des données – produits, matières, commandes –, des solutions de découpe connectées et des règles de fonctionnement automatiques s'appuyant sur l'intelligence artificielle. Elle relie toutes les fonctions impliquées dans la production, en amont mais aussi en aval de la salle de coupe. Tout s'opère dans le cloud, où les données, les algorithmes et les applications sont hébergés. Grâce à des connecteurs (API), le lien est établi entre les données provenant des systèmes d'information du client – progiciels de gestion intégrée (ERP), de gestion de la relation client (CRM) et de gestion des processus industriels (MES) –, des applications métiers – par exemple pour la gestion de la matière – et des découpeurs.

- Grâce à leurs centaines de capteurs embarqués, les solutions intelligentes de découpe de Lectra se connectent à la plateforme digitale dont elles exécutent les directives en les adaptant à la réalité de la matière. Virga (tissus, découpe monopli) est déjà pilotée par la plateforme digitale ; Vector (tissus, découpe de grandes épaisseurs) puis Versalis (cuir) le seront également à moyen terme.

■ GÉRER TOUS LES MODÈLES DE PRODUCTION

En accord avec la signature de Lectra, *Empowering customers through industrial intelligence*, la salle de coupe 4.0 est une première source d'intelligence industrielle pour nos clients. Elle sera à terme capable de gérer les différents modèles de production des clients : production de masse, production agile, production à la demande et personnalisation de masse.



FURNITURE ON DEMAND

BY LECTRA

1
3
5
7
9
11
13
15
17
19
21
23
25
27
29
31

OFFRE
POUR
L'INDUSTRIE
4.0



**GIVING NEW LIFE TO
MADE TO ORDER**

LECTRA POSE LES FONDEMENTS D'UNE NOUVELLE ÈRE POUR LES INDUSTRIELS DE L'AMEUBLEMENT

Lectra a dévoilé en avril 2018 sa première déclinaison de la salle de coupe 4.0, Furniture Made To Order, première brique de l'offre Furniture On Demand by Lectra. Dédiée à la production à la demande de meubles rembourrés, cette offre avant-gardiste embarque les principes de l'Industrie 4.0 pour offrir aux fabricants plus d'agilité, de capacité de production et de rentabilité. Sa modularité leur permet de gérer la demande de plus en plus forte de personnalisation de meubles de qualité, à prix compétitifs, livrés dans des délais toujours plus courts.

Incarnation du concept d'intelligence industrielle, cette offre soutient et encourage les fabricants de meubles dans leur transformation digitale en intégrant des méthodes et technologies particulièrement innovantes. Dans des univers de production où les commandes sont toujours différentes et où l'optimisation du planning et des ressources est complexe, voire impossible, la nouvelle solution de Lectra pousse l'automatisation de chaque étape - de la commande au déchargement - à son maximum. Ceci en respectant les objectifs de performance et d'efficacité des industriels.

« CETTE SOLUTION DÉDIÉE À LA PRODUCTION À LA DEMANDE VA NOUS AIDER À METTRE EN ŒUVRE LES PROCESSUS DE L'INDUSTRIE 4.0, POUR LIVRER NOS PRODUITS PLUS RAPIDEMENT ET ALLER PLUS LOIN DANS LEUR PERSONNALISATION. ELLE PERMETTRA À NOTRE DÉPARTEMENT DE PLANIFICATION DE LA PRODUCTION DE TRAVAILLER BEAUCOUP PLUS RAPIDEMENT, PLUS EFFICACEMENT ET D'ÉVITER BEAUCOUP D'ERREURS. »

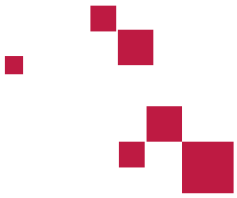
Ovidijus Jalonskis,

Président-Directeur Général, Vilmers, l'un des premiers fabricants de meubles à utiliser Furniture Made To Order

« LECTRA A CLAIREMENT FAIT RESSORTIR LA FAÇON DONT LES ENTREPRISES ENVISAGENT L'AVENIR, COMMENT ELLES VONT TIRER PARTI DES DONNÉES ET CONTINUER À ÉVOLUER DANS CE SENS. »

Dale Schiller,

Directeur des systèmes d'information, Ashley Furniture



FASHION ON DEMAND

BY LECTRA

Fashion On Demand by Lectra a pour objectif de révolutionner la personnalisation pour l'industrie de la mode. Forte de 45 années d'expérience auprès de distributeurs, fabricants et marques au rayonnement mondial, Lectra a développé une offre intégrée et clé en main qui permet à ces entreprises de définir des critères et niveaux de personnalisation pour chaque article – changements des caractéristiques du produit, ajustements de patrons pour le sur-mesure –, puis de lancer la fabrication, sans incidence sur leurs autres modes de production.

OFFRE
POUR
L'INDUSTRIE
4.0

MADE 4.0
CUSTOMIZATION
FASHION ON DEMAND BY LECTRA



FAIRE DE LA PERSONNALISATION UN NOUVEAU STANDARD DE L'INDUSTRIE

Fashion On Demand by Lectra apporte une solution inédite et efficace à un défi considérable : produire des vêtements personnalisés, voire sur mesure, au rythme du prêt-à-porter, tout en préservant les marges. Cette offre révolutionnaire s'appuie sur les principes de l'Industrie 4.0 pour automatiser l'ensemble du processus de personnalisation, des phases de développement produit à la découpe. Sa conception est le fruit de quatre années de recherche et développement et du travail d'une centaine d'experts.

Le lancement de l'offre Fashion On Demand by Lectra s'accompagne d'une vaste campagne mondiale de marketing.

■ DÉPASSER LES PROCESSUS HÉRITÉS DE LA PRODUCTION DE MASSE

De plus en plus d'acteurs de la mode s'intéressent à la production à la demande, dont le modèle économique présente de nombreux avantages : se différencier et fidéliser ses clients en proposant des produits uniques qui leur procurent un sentiment d'exclusivité ; éviter les excédents de stocks et les démarques caractéristiques de la production de masse ; enfin, préserver la trésorerie, puisque la commande est réglée par le consommateur avant la mise en production. Si la production à la demande s'impose comme un modèle économique attractif, les entreprises de mode souhaitant l'adopter peuvent cependant être ralenties par des obstacles internes, tels que des processus de production trop rigides conçus pour la production de masse, si elles ne disposent pas de la technologie nécessaire pour les surmonter.

74%

des **millennials et de la génération Z** achètent des produits personnalisés selon leurs goûts ou conçus spécialement pour eux.

42%

ont déjà **personnalisé** un produit au moins une fois pour eux-mêmes.

Les consommateurs sont prêts à dépenser

20%

de plus pour acquérir un produit personnalisé.

41%

tous âges confondus ont indiqué être intéressés par l'achat de vêtements personnalisés.

LA MODE POUR TOUS



Conception



Développement



Envoi de l'ordre de production



Production en masse



Vente



SURPLUS / PERTES

LA MODE POUR CHACUN



Conception



Développement



Vente



Envoi de l'ordre de production



Production à la demande



CONSOMMATEUR

Améliore la trésorerie
Diminue les stocks
et leurs coûts

Diminue les surplus
et les pertes

Dans la mode, la production de masse atteint ses limites. Ses excès, comme la destruction des invendus, très coûteux pour les marques, ne sont plus acceptés par les consommateurs. Ces derniers souhaitent désormais des vêtements plus respectueux de l'environnement, mais aussi personnalisés et uniques. Aux industriels de revoir leurs processus pour leur donner satisfaction.



VIRGA

UNE SOLUTION DE DÉCOUPE 4.0

Virga, la toute nouvelle solution de découpe de Lectra, a été conçue selon les principes de l'Industrie 4.0. Elle a joué un rôle central dans le lancement, en 2018, de la salle de coupe 4.0 de Lectra avec les offres Furniture On Demand by Lectra et Fashion On Demand by Lectra.



■ INTELLIGENTE ET CONNECTÉE, VIRGA REPOUSSE **LES LIMITES DE L'INNOVATION**

Habile à traiter les données, Virga exécute les ordres de coupe transmis par la plateforme digitale de manière automatique et, une première dans le monde, les adapte aux caractéristiques de la matière.

- **VIRGA ANALYSE LA MATIÈRE** afin de prendre en compte le pas du motif et la déformation du tissu, pour une qualité de découpe optimale, en monopli.
- **VIRGA TRANSMET, EN TEMPS RÉEL,** les données émises par ses centaines de capteurs à la plateforme digitale de Lectra, qui les analyse pour offrir trois avantages majeurs : évaluer en permanence l'état du découpeur, suivre les indicateurs de performance de la salle de coupe, et affiner les algorithmes destinés à optimiser l'usage de la matière.

1
3
5
7
9
11
13
15
17
19
21
23
25
27
29
31

OFFRE
POUR
L'INDUSTRIE
4.0

■ UNE DÉCOUPE AUSSI EFFICACE POUR LES TISSUS UNIS ET À MOTIFS

Chaque étape du processus de découpe est pensée pour une productivité optimale et une qualité maximale, que le tissu soit uni ou à motifs. Cette caractéristique de Virga est unique sur le marché et constitue un atout essentiel pour les industriels, soucieux que la gestion des matières complexes ne se fasse pas au détriment de la productivité.



• **LA SOLUTION ANTICIPE** et automatise le travail de préparation en avance de phase pour renforcer l'efficacité de la ligne de coupe. Les temps de cycle sont ensuite optimisés grâce au déroulement simultané du chargement des rouleaux, de la numérisation des matières, de la découpe et du déchargement des pièces.

• **LA FLEXIBILITÉ OFFERTE** par Virga permet aux responsables de salles de coupe de faire face aux changements de dernière minute dans les ordres de production en adaptant le modèle, la matière ou le motif de façon automatique. Les interventions manuelles sont limitées, réduisant le stress et les risques d'erreur des opérateurs, qui peuvent se concentrer sur les tâches essentielles.

• **VIRGA, UNE SOLUTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT** : moins de déchets grâce à une meilleure utilisation du tissu, une plus grande longévité des consommables et une découpe sans plastique ni papier. Les économies ainsi réalisées représentent en outre un avantage concurrentiel appréciable dans des environnements industriels où la maîtrise du coût par pièce représente un défi permanent.

DE NOUVELLES APPLICATIONS CLOUD

OFFRE
POUR
L'INDUSTRIE
4.0

En 2018, deux applications cloud sont venues enrichir l'offre logicielle existante de Lectra et apporter un surcroît de valeur à ses utilisateurs. Leur lancement marque le début d'une série d'applications dans le cloud destinées aux équipes de création, de développement produit et de production. Pour leur développement, fondé sur les principes de l'Industrie 4.0, Lectra a collaboré avec des clients engagés dans leur transformation digitale.

1

AMÉLIORER LA TRAÇABILITÉ, DE LA CRÉATION À LA FABRICATION

Avec ces deux applications, c'est toute l'entreprise qui gagne en transparence. Grâce à la traçabilité des données, les équipes de direction bénéficient d'une visibilité totale sur les besoins en matières, qui représentent jusqu'à 70 % du coût de fabrication d'un vêtement, tandis que les équipes opérationnelles peuvent à tout moment consulter les données partagées et les intégrer à leurs processus de validation et de reporting.

2

FACILITER LA PRISE DE DÉCISION

L'application Quick Estimate facilite la gestion des coûts au fur et à mesure du développement produit en permettant de calculer instantanément la consommation de matière depuis Modaris, la solution de développement produit 2D et 3D de Lectra. Les modélistes peuvent très vite et simplement ajuster le patron d'un vêtement et tester plusieurs options tout en préservant l'identité de la marque et en respectant les délais très courts de mise sur le marché.

3

OPTIMISER LA CONSOMMATION DE MATIÈRE

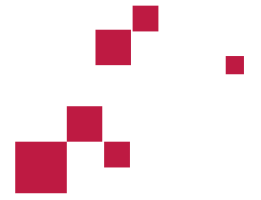
L'application Quick Nest facilite l'accès au placement automatique et capitalise sur la puissance du cloud pour traiter de gros volumes de placement en parallèle et tenir des timings de production très serrés, tout en intégrant les informations au fur et à mesure des modifications. Grâce à des algorithmes avancés, l'optimisation de la matière atteint un niveau record.

« QUICK ESTIMATE, L'APPLICATION DE MESURE RAPIDE DE CONSOMMATION MATIÈRE, EST PERFORMANTE ET SUFFISANTE POUR NOTRE ACTIVITÉ DE BUREAU D'ÉTUDES. CETTE APPLICATION EST ENTRÉE DANS LE QUOTIDIEN DE L'ATELIER, À LA FOIS EN DÉVELOPPEMENT ET EN PRODUCTION. »



Fabrice Henneron,
Directeur Studio, A.P.C.

ACQUISITION DE KUBIX LAB



Fondée fin 2015, la start-up italienne Kubix Lab a développé Kubix Link, une offre technologique hautement innovante qui permet aux marques de mode de gérer de bout en bout, dans une même application, l'ensemble des données produit provenant de multiples sources d'information.



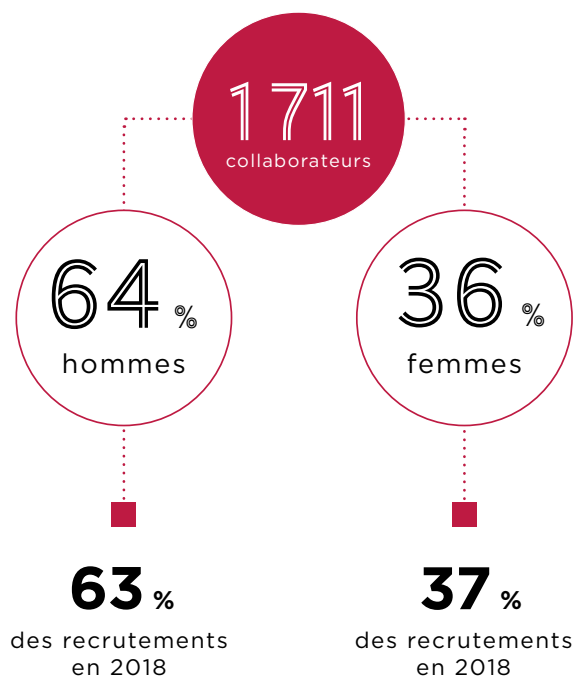
Kubix Link s'appuie sur une approche diamétralement opposée aux solutions actuelles. En capitalisant sur leur connaissance des meilleures pratiques de l'industrie de la mode, les fondateurs de Kubix Lab ont développé une solution parfaitement adaptée aux attentes des entreprises, flexible, évolutive et particulièrement facile d'utilisation. Kubix Link permet à l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement, la fabrication et la vente des produits de collaborer simplement, efficacement et en temps réel autour des mêmes données. Lancé tout d'abord en Italie, Kubix Link a immédiatement convaincu de sa valeur plus d'une vingtaine de marques italiennes et sera déployé progressivement dans le monde entier en 2019.

OFFRE
POUR
L'INDUSTRIE
4.0

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Lectra place l'éthique au cœur de ses activités. Son Code de conduite, qui concerne tous les acteurs de l'entreprise, établit les plus hauts standards en matière d'intégrité et de transparence, tout en engageant la vigilance et la responsabilité de chacun.

■ UNE ÉTHIQUE SANS COMPROMIS



265 collaborateurs
ont rejoint Lectra en 2018.



Composées de plus de 50 nationalités, les équipes de Lectra sont réparties dans le monde entier. Les 265 personnes recrutées en 2018 rajeunissent la pyramide des âges et 37 % d'entre elles sont des femmes.

LES ENGAGEMENTS DE LECTRA

1

3



5

RESPECT DES DIFFÉRENCES

La diversité et le respect de l'individu font partie de l'identité de Lectra, qui proscrit toute discrimination entre les personnes, notamment en raison du sexe, de l'âge, de la religion, d'un handicap, de la nationalité ou de l'origine ethnique ou sociale. Avec des rémunérations hommes-femmes équivalentes, l'égalité professionnelle et salariale est une réalité chez Lectra depuis de nombreuses années.

7

9



FORMATION ET INTÉGRATION

L'intégration rapide des nouveaux collaborateurs et l'acquisition continue de compétences sont essentielles chez Lectra. Lectra Academy, le centre mondial de formation interne créé en 2005, a pour missions principales de développer les talents, d'adapter les compétences professionnelles à l'Industrie 4.0 et de renforcer le savoir-faire métier de chaque collaborateur, tout en favorisant le *networking* et la transmission de la culture de l'entreprise dans l'ensemble de ses entités.

11

13



15

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Soucieuse de la satisfaction de ses collaborateurs, Lectra améliore en permanence la qualité de vie au travail, qu'elle mesure lors d'enquêtes internes. L'entreprise investit notamment dans la qualité des espaces de travail, conçus en étroite collaboration avec les équipes concernées. Lors des dernières enquêtes, une grande majorité des collaborateurs se sont déclarés prêts à recommander Lectra à un proche.

17

19



21

ENVIRONNEMENT

La politique d'écoconception des machines de Lectra vise à réduire son empreinte environnementale, par une diminution du poids, de l'encombrement et de la consommation énergétique des machines, une réduction de la quantité de matières premières et une augmentation de la part des produits recyclables nécessaires à leur fabrication ou à leur fonctionnement et une limitation au strict minimum des produits polluants ou dangereux. L'implication de Lectra à intégrer les problématiques environnementales et sociétales dans sa stratégie a été saluée par la certification Gaïa Rating 2018 récompensant les entreprises françaises écoresponsables et soucieuses de promouvoir les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

23

25



27

29

31

CHIFFRES CLÉS 2018

Chiffre d'affaires et résultat opérationnel records.

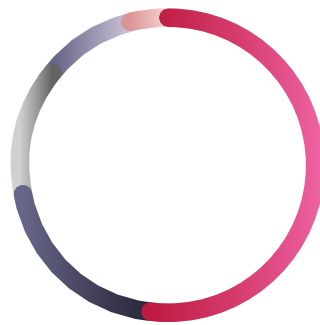
Répartition des équipes

1 711 collaborateurs au 31 décembre 2018



Par fonction

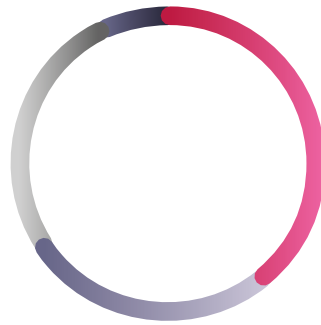
- 32 % Services
- 20 % R&D
- 20 % Vente, marketing
- 18 % Administration
- 10 % Achats, production, logistique



Par région

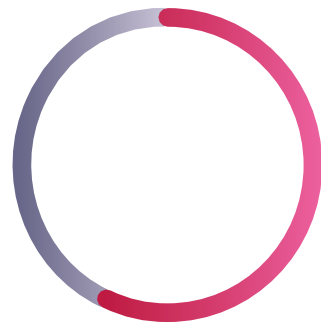
- 52 % France
- 19 % Europe (hors France)
- 15 % Asie-Pacifique
- 10 % Amériques
- 4 % Autres pays

Répartition du chiffre d'affaires



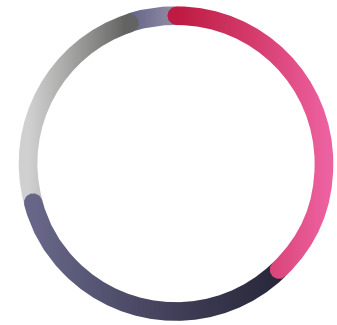
Par région

- 39 % Europe
- 27 % Asie-Pacifique
- 27 % Amériques
- 7 % Autres pays



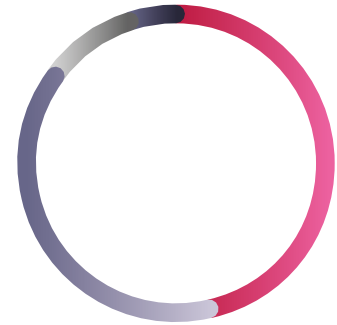
Par nature

- 57 % Récurrent
- 43 % Nouveaux systèmes



Par activité

- 38 % Services (formation, conseil, évolution, maintenance, services en ligne)
- 33 % Équipements de CFAO et leurs logiciels
- 24 % Consommables et pièces
- 5 % Nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM

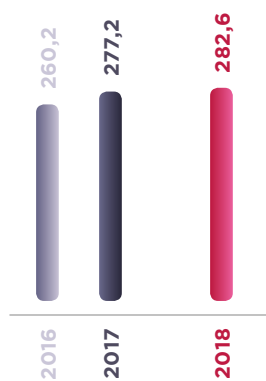


Par marché sectoriel⁽¹⁾

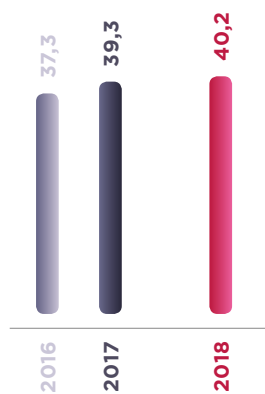
- 47 % Mode et habillement
- 39 % Automobile
- 10 % Ameublement
- 4 % Autres industries

(1) Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

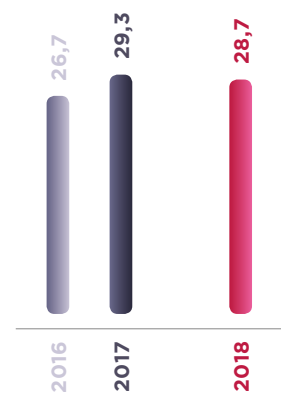
Chiffre d'affaires



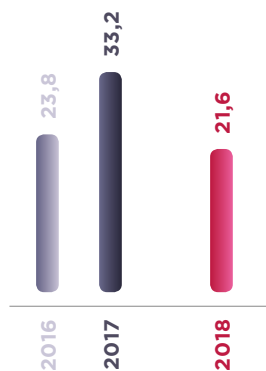
Résultat opérationnel



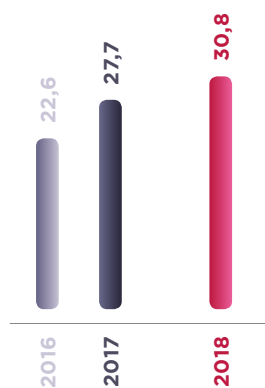
Résultat net



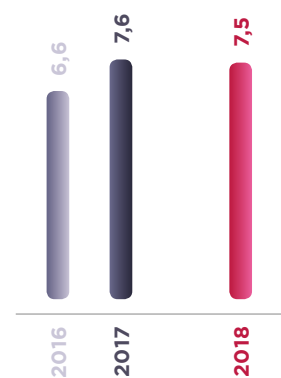
Cash-flow libre



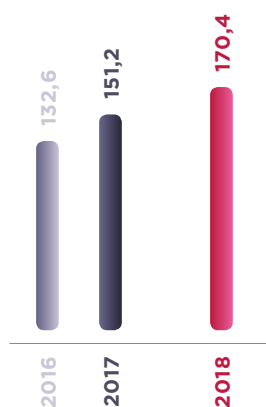
Recherche et développement



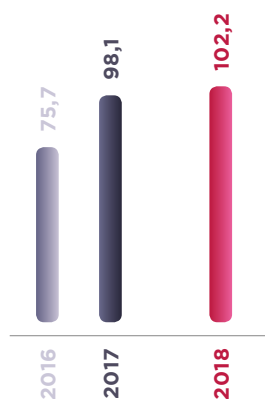
Investissements



Capitaux propres⁽²⁾



Trésorerie nette⁽²⁾



(2) Au 31 décembre 2018

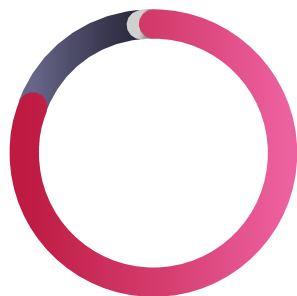
La société n'a plus de dette depuis mars 2015.

BOURSE ET ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2018

Capital

31 846 757 actions



81,1 % Investisseurs institutionnels et public

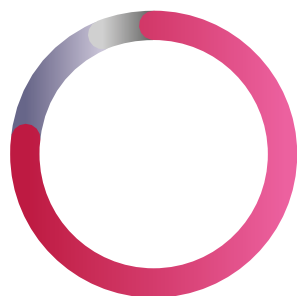
17,3 % Daniel Harari

1,6 % Management et salariés

Le flottant est supérieur à 80%. L'essentiel est détenu par des investisseurs institutionnels. Kabouter Management LLC (États-Unis), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, détient plus de 10% (et moins de 15%) du capital et des droits de vote. Allianz SE (Allemagne), par l'intermédiaire des sociétés françaises qu'elle contrôle, et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5% (et moins de 10%) du capital et des droits de vote. Aucun autre actionnaire ne détient plus de 5% du capital ou des droits de vote.

Capital potentiel

33 524 644 actions



77,2 % Investisseurs institutionnels et public

16,4 % Daniel Harari

6,4 % Management et salariés

Grâce à une politique de stock-options motivante, le management et les principaux cadres du Groupe (301 salariés) détiennent 6,4% du capital dilué. Daniel Harari ne détient aucune option. Le Groupe entend poursuivre cette politique d'association sélective au capital. Les options exerçables représentent 2,4% du capital.

Évolution du cours de bourse

(en euros)



Le cours de bourse a baissé de 28% entre le 31 décembre 2017 (25,15€) et le 31 décembre 2018 (18,18€). La capitalisation boursière au 31 décembre 2018 était de 579 millions € (794 millions € au 31 décembre 2017).

Dividende

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 de porter le dividende à 0,40€ par action (+ 5,3%) au titre de l'exercice 2018, représentant un taux de distribution de 44% du résultat net consolidé et un rendement de 2,2% sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2018. La société entend poursuivre sa politique de rémunération des actionnaires par le versement de dividendes qui devraient, sur la période de la feuille de route 2017-2019, représenter un taux de distribution d'environ 40% du résultat net, les 60% restants étant destinés à autofinancer sa croissance.

| (en euros) | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Cours le plus haut ⁽¹⁾ | 26,30 | 30,00 | 18,32 | 14,65 | 9,45 |
| Cours le plus bas ⁽¹⁾ | 16,72 | 16,89 | 10,76 | 8,98 | 7,01 |
| Cours de clôture ^{(1) (2)} | 18,18 | 25,15 | 18,02 | 12,10 | 9,14 |
| Capitaux propres par action ⁽²⁾ | 5,35 | 4,79 | 4,24 | 3,67 | 3,10 |
| Trésorerie nette par action ⁽²⁾ | 3,21 | 3,11 | 2,42 | 1,93 | 1,42 |
| Résultat net par action ⁽²⁾⁽³⁾ | | | | | |
| • de base | 0,91 | 0,93 | 0,86 | 0,76 | 0,48 |
| • dilué | 0,89 | 0,90 | 0,84 | 0,74 | 0,47 |
| Nombre d'actions composant le capital ⁽²⁾⁽⁴⁾ | 31,8 | 31,6 | 31,2 | 30,8 | 30,3 |
| Capitalisation boursière ⁽²⁾⁽⁵⁾ | 579,0 | 794,0 | 563,1 | 372,5 | 277,2 |
| Volumes échangés toutes plateformes confondues ⁽⁴⁾⁽⁶⁾ | 17,1 | 19,3 | 10,3 | NC | NC |
| dont échanges réalisés sur Euronext ⁽⁴⁾⁽⁷⁾ | 5,3 | 9,2 | 4,8 | 8,7 | 6,8 |

(1) Sur Euronext

(2) Au 31 décembre

(3) Le résultat par action sur le capital de base est calculé à partir du nombre d'actions pondéré. Le résultat par action dilué est calculé selon la méthode IAS 33.

(4) En millions d'actions

(5) Sur la base du cours de clôture Euronext au 31 décembre

(6) Source Bloomberg. Ces échanges ne prennent pas en compte la cession par André Harari de l'intégralité de sa participation dans Lectra (5,6 millions €) au mois de juin 2017.

(7) Source Euronext. Ces échanges ne prennent pas en compte la cession par André Harari de l'intégralité de sa participation dans Lectra (5,6 millions €) au mois de juin 2017.

ÉVÈNEMENTS À VENIR

■ PUBLICATION DES RÉSULTATS FINANCIERS

AVRIL

29 AVRIL 2019

Résultats du premier trimestre 2019

JUILLET

29 JUILLET 2019

Résultats du deuxième trimestre 2019

OCTOBRE

30 OCTOBRE 2019

Résultats du troisième trimestre 2019

FÉVRIER

11 FÉVRIER 2020

Résultats annuels 2019

■ RÉUNIONS D'ANALYSTES, PARIS

OCTOBRE

31 OCTOBRE 2019

FÉVRIER

12 FÉVRIER 2020

■ ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

AVRIL

30 AVRIL 2019

LECTRA®

Empowering customers
through industrial intelligence