

# 2011

RAPPORT  
FINANCIER



# 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-huitième exercice, clos le 31 décembre 2011.

Ce rapport est distinct du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012, 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.

Pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2011 et 2010 sont données – sauf indication contraire – aux cours de change 2010 (« données comparables »).

## 1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2011

### Résultats financiers record, pour la deuxième année consécutive

Le rebond de l'activité enregistré en 2010 avait permis à Lectra de dégager des résultats financiers d'un niveau historique et d'aborder 2011 avec des équilibres d'exploitation renforcés, une structure financière transformée et un carnet de commandes solide. Dans son rapport financier du 10 février 2011, la société avait cependant indiqué qu'elle devait rester prudente et vigilante, tous les observateurs s'accordant sur la fragilité de la reprise et sur l'éventualité d'une nouvelle détérioration de la situation économique et monétaire, notamment en Europe et aux États-Unis. Dans ce contexte, le plan d'actions de Lectra pour 2011 visait la poursuite de la dynamique commerciale retrouvée depuis fin 2009, une marge opérationnelle égale ou supérieure à celle de 2010 et la génération d'un cash-flow libre significatif. Comme les années précédentes, la principale incertitude concernait le niveau du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, fortement dépendant de la conjoncture. En outre, le très fort rebond de l'activité commerciale ainsi que le niveau remarquable des résultats et du cash-flow libre en 2010 constituaient pour 2011 une base de comparaison élevée : les taux de croissance ne pouvaient s'afficher qu'à un niveau moins soutenu.

Les résultats de l'exercice 2011 sont conformes au scénario central anticipé par la société le 10 février 2011, actualisé par le seul effet des parités de change (en particulier une parité moyenne sur l'année de \$ 1,39 / € 1 au lieu de la parité de \$ 1,35 / € 1 retenue en début d'année).

Le chiffre d'affaires atteint € 205,9 millions, le résultat opérationnel courant € 28,9 millions et la marge opérationnelle 14,0 %, en augmentation respective de + 10 %, + 35 % et + 2,7 points par rapport à 2010. Le résultat net est supérieur aux estimations de début d'année : à € 19,2 millions, il progresse de 35 % à données réelles par rapport à celui de 2010 retraité des éléments à caractère non récurrent. Le cash-flow libre (€ 14,2 millions), quant à lui, est conforme aux estimations.

Après celui atteint en 2010, l'exercice 2011 a ainsi dégagé un nouveau record des résultats financiers. Cette performance est d'autant plus remarquable que l'environnement macroéconomique a été plus dégradé qu'anticipé, marqué d'une part par les conséquences des catastrophes tragiques au Japon et des inondations en Thaïlande, d'autre part par les crises géopolitiques dans certains pays du Maghreb et du Moyen-Orient, enfin par un nouveau contexte de crise économique, financière et monétaire depuis le mois de juillet. Cette dégradation résulte de l'accroissement des inquiétudes sur les dettes souveraines des États-Unis et de certains pays européens, la crise de la zone euro, d'une nouvelle tourmente des marchés financiers et de la révision à la baisse, parfois forte, des prévisions de croissance pour 2012 et 2013 dans la plupart des pays développés et émergents.

### Stabilité des commandes, après une très forte croissance au premier semestre

Stimulée par l'excellence de son offre technologique et de services, l'entreprise a su tirer le meilleur profit de la dynamique en partie retrouvée sur la plupart de ses marchés sectoriels ou géographiques au premier semestre, avant de subir un début de ralentissement au troisième trimestre. La dégradation du climat économique dans les derniers mois de 2011 a accru les inquiétudes et fortement pesé sur les décisions

d'investissement des entreprises, entraînant un recul important des commandes au quatrième trimestre. Au total, les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO (€ 78,4 millions) progressent de 2 % par rapport aux commandes de 2010 qui avaient fortement augmenté (+ 51 %) par rapport à celles de 2009, très marquées par la crise. La situation des différentes régions et marchés sectoriels est restée hétérogène, avec des disparités parfois importantes.

Les commandes de nouvelles licences de logiciels diminuent de 4 %, celles des équipements de CFAO s'accroissent de 5 %. Cette différence provient principalement du mix des marchés sectoriels : alors que le secteur automobile affiche une progression à nouveau très forte (+ 64 %), après une hausse de 115 % en 2010 par rapport à 2009, le secteur de la mode est en recul de 22 %. Pour la première fois dans l'histoire de la société, l'automobile représente un poids dans son activité très proche de celui de la mode, avec respectivement 41 % et 45 % des commandes totales (26 % et 58 % en 2010). L'ameublement et les autres industries se replient respectivement de 12 % et 11 %.

### **Rebondissant plus vite, les pays émergents sont proches de leur niveau d'avant-crise**

Les commandes enregistrées dans les Amériques progressent de 17 % – tirées par les États-Unis et le Mexique – et en Asie-Pacifique de 10 %. En Europe, elles reculent de 5 % – les pays d'Europe de l'Est ayant été en forte croissance, les autres pays en recul – et dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord et du Sud, Turquie, Moyen-Orient...) de 35 %. Les commandes des pays émergents augmentent de 7 %, celles des pays développés baissent de 3 %.

Pénalisée par la conjoncture mondiale du second semestre, l'activité cumulée de l'ensemble des clients n'a pas encore retrouvé son niveau d'avant-crise. Par rapport à 2007, les commandes demeurent globalement en retrait de 27 %.

Si la vitalité des pays émergents – tirée par la Chine (+ 17 %), le Brésil (+ 28 %) et le Mexique (+ 77 %) – leur permet de rattraper l'essentiel de leur retard, avec un recul par rapport à 2007 maintenant limité à 6 %, le retard est encore de 42 % pour les pays développés.

Aujourd'hui, le poids des pays émergents dans l'activité globale, passé de 41 % en 2007 à 53 % en 2011, est majoritaire.

### **Nouvelle progression du chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires s'établit à € 205,9 millions, en croissance de 10 % à données comparables et de 8 % à données réelles par rapport à 2010. En 2010, la hausse avait déjà été de 20 %, après les fortes baisses de 2008 et 2009.

La croissance s'établit 1 % en Europe, 12 % dans les Amériques et 34 % en Asie-Pacifique. Ces trois régions ont représenté respectivement 48 % (dont 10 % pour la France), 21 % et 26 % du chiffre d'affaires global. Le chiffre d'affaires des pays du reste du monde (5 % du chiffre d'affaires du Groupe) diminue de 11 %. Malgré la stabilité des commandes, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 97,7 millions) progresse de 18 % grâce au carnet de commandes solide du début de l'année. Les revenus récurrents (€ 108,2 millions) augmentent de 3 %, avec une diminution de 1 % du chiffre d'affaires des contrats récurrents et une hausse de 10 % de celui des pièces détachées et consommables. Celui-ci atteint le niveau historique de € 43,7 millions, soit 21 % du chiffre d'affaires total, reflétant l'augmentation des volumes de production des entreprises ainsi que la croissance du parc de systèmes installés.

Les revenus des nouveaux systèmes sont redevenus, en 2010 et 2011, le moteur de la croissance, alors qu'au cours des années de crise 2008 et 2009, les revenus récurrents avaient démontré leur rôle-clé d'amortisseur et de facteur essentiel de stabilité.

### **Forte diminution du carnet de commandes**

Le montant des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO étant inférieur à celui du chiffre d'affaires, le carnet de commandes (€ 10,5 millions) est en forte diminution par rapport au 31 décembre 2010 (€ 18,5 millions). Cette baisse résulte directement du ralentissement des commandes dans les derniers mois de l'année.

Le carnet de commandes au 31 décembre 2011 comprend € 9,2 millions livrables au premier trimestre 2012, et € 1,3 million sur le reste de l'année.

### **Augmentation des frais généraux plus modérée qu'anticipée**

Dès juillet 2008, la société avait adopté des mesures visant à limiter ses engagements de dépenses, freiner ses recrutements et accroître la rigueur dans la gestion de ses frais généraux. Renforcées en 2009 et 2010, ces mesures avaient permis de réduire de € 25 millions, soit - 20 %, les frais généraux fixes par rapport à leur niveau de 2007 (€ 123,8 millions).

Dans le même temps, pour renforcer sa compétitivité et son avance technologique, la société a continué d'investir de manière soutenue en recherche et développement (les dépenses correspondantes sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes). Avec un total de € 102,1 millions, les frais généraux fixes augmentent de seulement € 2,1 millions (+ 2 %). Ils ont finalement été plus faibles que prévu (la société avait anticipé en début d'année une augmentation de 4 %), en raison notamment du décalage de certains recrutements. Parallèlement, les frais variables (€ 13,3 millions) progressent de 7 %.

### **Très forte augmentation du résultat opérationnel et du résultat net – La marge opérationnelle franchit un nouveau palier historique**

Le résultat opérationnel atteint € 28,9 millions. À données comparables, il progresse de € 7,9 millions (+ 35 %) par rapport au résultat opérationnel courant de 2010. À données réelles, il s'améliore de € 6,1 millions, alors que le chiffre d'affaires progresse de € 15,6 millions. Cette hausse représente près de 40 % de celle du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel de 2010 avait bénéficié d'un produit net à caractère non récurrent de € 2,2 millions (il n'y a eu aucun élément à caractère non récurrent en 2011).

S'établissant à 14,0 %, la marge opérationnelle affiche une nouvelle progression par rapport à la marge opérationnelle courante de 2010, qui avait déjà franchi un palier historique à 12 % – à son plus haut niveau la marge n'avait atteint que 10 % en 2000. Une performance qu'il convient de souligner dans le contexte économique de 2011.

La comparaison avec 2007 met en lumière les progrès des équilibres opérationnels de la société pendant

les années de crise et démontre la pertinence du plan stratégique défini fin 2009. À données comparables, malgré une baisse du chiffre d'affaires de € 13,8 millions (- 6 %) – essentiellement due au recul des nouveaux systèmes, les revenus récurrents, après avoir été également affectés, ayant dépassé de 3 % leur niveau d'avant-crise –, le résultat opérationnel courant est multiplié par 2,5. La marge opérationnelle courante s'apprécie de 8,5 points. Cette performance provient principalement d'une progression du taux de marge brute de 3,0 points et d'une diminution des frais généraux fixes de € 22,9 millions (- 18 %).

Le bénéfice net atteint € 19,2 millions, soit 9,3 % du chiffre d'affaires (€ 15,6 millions en 2010).

### **Lectra obtient l'exequatur en Espagne de la sentence rendue contre Induyco par le Tribunal arbitral international en octobre 2009**

Par une décision rendue le 27 juin 2011, le Tribunal de Première Instance de Madrid a ordonné l'exequatur en Espagne de la sentence arbitrale rendue à Londres contre Induyco par le Tribunal arbitral international en octobre 2009 qui avait alloué à Lectra une indemnisation globale de € 26,0 millions (valeur actualisée au 31 décembre 2011).

En confirmant la validité et le caractère exécutoire de la sentence arbitrale en Espagne, cette décision constitue une étape déterminante dans le règlement de ce litige. Induyco a fait appel de ce jugement et les conclusions écrites des deux parties ont été déposées. La décision de la Cour d'Appel de Madrid devrait être connue fin 2012 ou début 2013.

Compte tenu de cette procédure d'appel, la décision du Tribunal de Première Instance de Madrid du 27 juin 2011 ne conduit pas à modifier l'enregistrement de la sentence arbitrale dans les comptes de la société : seuls ont été comptabilisés les € 15,1 millions encaissés en 2010 qui avaient donné lieu à un produit à caractère non récurrent de € 3,3 millions au troisième trimestre. Le solde de € 10,9 millions restant dû par Induyco ne sera enregistré que lors de son encaissement effectif (cf. note 23 de l'annexe aux comptes consolidés).

### Une structure financière métamorphosée, marquée par le retour à une trésorerie nette positive

Grâce à un cash-flow libre de € 14,2 millions (portant à € 45,2 millions le cash-flow libre avant éléments non récurrents cumulé sur 2010 et 2011, et € 58,6 millions après éléments non récurrents), la trésorerie nette est positive de € 8,6 millions au 31 décembre 2011, alors que la société affichait un endettement financier net de € 2,4 millions le 31 décembre 2010 et de € 47,8 millions le 31 décembre 2009. Ainsi l'amélioration atteint € 11,0 millions sur l'année et € 56,4 millions en deux ans, après versement du dividende global de € 5,2 millions en mai 2011 (aucun dividende n'avait été versé depuis 2007). Parallèlement, les capitaux propres augmentent de € 16,7 millions, à € 58,7 millions.

Retraité du crédit d'impôt recherche 2010 et 2011 non encaissé et non imputé sur l'impôt, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 11,5 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe.

## 2. ACQUISITIONS ET PARTENARIATS

La société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2011.

## 3. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2011

Les états financiers consolidés font partie intégrante du présent rapport.

Avec une parité moyenne de \$ 1,39 / € 1, le dollar s'est inscrit en baisse de près de 5 % par rapport à 2010 (\$ 1,33 / € 1). Cette évolution et celle des autres devises ont eu pour effet mécanique de diminuer de 1 % le chiffre d'affaires et de € 1,9 million (- 6 %) le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2011 s'établit à € 205,9 millions, en progression de 10 % (+ 8 % à données réelles) par rapport à 2010.

### Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels (€ 25,3 millions) progresse de 8 %. Comme en 2010, il contribue à hauteur de 12 % au chiffre d'affaires global. Les équipements de CFAO (€ 63,0 millions) affichent une croissance de 25 % et représentent 31 % du chiffre d'affaires global (27 % en 2010).

Le chiffre d'affaires de la formation et du conseil (€ 8,9 millions) augmente de 5 %.

Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 97,7 millions) progresse de 18 %. Il représente 47 % du chiffre d'affaires global (44 % en 2010). Cette hausse de 3 points traduit la dynamique de croissance de l'activité commerciale du quatrième trimestre 2009 au premier semestre 2011.

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

Les revenus récurrents (€ 108,2 millions) augmentent de € 3,3 millions (+ 3 %). Ils représentent 53 % du chiffre d'affaires global (56 % en 2010).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 58 % des revenus récurrents et à 30 % du chiffre d'affaires global – s'élève à € 62,6 millions. Après avoir diminué en raison des taux d'annulation exceptionnellement élevés enregistrés en 2008 et 2009 du fait de la crise et d'un faible rattrapage en 2010, il est maintenant quasiment stabilisé (- 1 %).

Concernant près des deux tiers des 23 000 clients de Lectra, le chiffre d'affaires des contrats récurrents se décompose ainsi :

- les contrats d'évolution des logiciels (€ 29,8 millions), en progression de 1 % par rapport à 2010, représentent 14 % du chiffre d'affaires global (16 % en 2010) ;
- les contrats de maintenance des équipements de CFAO et d'abonnement aux cinq *Call Centers* internationaux du Groupe (€ 32,8 millions), en recul de 3 %, représentent 16 % du chiffre d'affaires global.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des pièces détachées et consommables (€ 43,7 millions) affiche une progression de 10 %.

### Marge brute

Le taux de marge brute global s'établit à 70,1%. À données comparables, il s'élève à 70,4% et diminue de 1,1 point par rapport à 2010 (71,5%). L'évolution du mix produits – caractérisée par une progression dans l'activité globale de la part du chiffre d'affaires des équipements de CFAO et des pièces détachées et consommables dont le taux de marge particulier est moins élevé que celui des autres composantes du chiffre d'affaires – conduit mécaniquement à une diminution du taux de marge brute global. Cet effet est atténué par la forte progression à données comparables des taux de marge de chaque ligne de produits, en particulier celui des équipements de CFAO, démontrant à nouveau leur bonne tenue, malgré la forte pression concurrentielle encore accrue par la crise. Cette excellente performance constitue l'un des succès du plan d'actions 2011 de Lectra et démontre à nouveau la compétitivité et la forte valeur ajoutée de son offre. Il convient 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 € 115,4 millions, en augmentation de € 2,9 millions (+ 2,6%) par rapport à 2010. Ils se décomposent ainsi :

- € 102,1 millions de frais fixes, en hausse de € 2,1 millions (+ 2%) ;
- € 13,3 millions de frais variables, en augmentation de € 0,9 million (+ 7%).

Les dépenses de recherche et développement sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France et des subventions liées à certains programmes de R&D, elles s'élèvent à € 18,2 millions et représentent 8,9% du chiffre d'affaires (€ 16,1 millions et 8,5% en 2010). Les frais nets de R&D, après déduction du crédit d'impôt recherche (dont le taux global diminue en 2011 du fait des nouvelles mesures fiscales) et des subventions, s'établissent à € 11,5 millions (€ 9,5 millions en 2010).

### Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint € 28,9 millions. À données comparables, il s'élève à € 30,8 millions et progresse de € 7,9 millions (+ 35%) par rapport au résultat opérationnel courant de 2010 (€ 22,8 millions). À données réelles, la progression est de € 6,1 millions (+ 27%). La marge opérationnelle s'établit à 14,0%. À données comparables, elle atteint 14,7% et augmente de 2,7 points par rapport à la marge opérationnelle courante de 2010 (12,0%). À données réelles, la progression est de 2,0 points. Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 1,5 million. Le résultat de change est négatif de € 0,2 million. Compte tenu d'une charge d'impôt de € 8,0 millions, le bénéfice net s'établit à € 19,2 millions, soit 9,3% du chiffre d'affaires. À données réelles, il progresse de € 3,6 millions par rapport au résultat net de 2010 qui avait bénéficié de l'enregistrement d'un produit à caractère non récurrent de € 3,3 millions résultant de l'encaissement de € 15,1 millions dans le cadre de l'arbitrage contre Induyco et avait enregistré une charge à caractère non récurrent de € 1,1 million (il n'y a eu aucun élément à caractère non récurrent en 2011). Hors éléments à caractère non récurrent, le bénéfice net augmente de € 5,0 millions (+ 35%). Le bénéfice net par action sur capital de base (€ 0,67) progresse de 20% et celui sur capital dilué (€ 0,65) de 18% à données réelles (€ 0,56 et € 0,55 pour 2010) ; hors éléments à caractère non récurrent de 2010, la progression est respectivement de 34% et 30%.

### Cash-flow libre

Avant éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre atteint € 15,2 millions (€ 30,0 millions en 2010). Le cash-flow libre 2010 comprenait € 6,2 millions au titre du remboursement anticipé du crédit d'impôt recherche de l'année 2009, une mesure du plan de relance du gouvernement français supprimée en 2011. Après décaissement de € 1,0 million d'éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre est positif de € 14,2 millions (€ 44,4 millions en 2010, après encaissement net de € 14,4 millions d'éléments à caractère non récurrent). Il résulte d'une capacité

d'autofinancement d'exploitation positive de € 27,6 millions, d'une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 9,9 millions et d'investissements de € 3,5 millions (cf. note 37 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le crédit d'impôt recherche de 2011 (€ 5,5 millions) a été comptabilisé mais non encaissé.

Si le crédit d'impôt recherche avait été encaissé, le cash-flow libre avant éléments à caractère non récurrent aurait été positif de € 20,7 millions et supérieur de € 1,5 million au résultat net.

### Structure financière

Au 31 décembre 2011, les capitaux propres s'élèvent à € 58,7 millions (€ 42,0 millions au 31 décembre 2010).

Ce montant tient compte de la déduction des actions de la société détenues en propre dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (groupe Société Générale), valorisées à leur prix d'acquisition, soit € 0,7 million (€ 0,4 million au 31 décembre 2010).

Il tient également compte du paiement du dividende de € 5,2 millions au titre de l'exercice 2010 décidé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2011.

La trésorerie disponible s'établit à € 26,3 millions (€ 30,2 millions au 31 décembre 2010), après le remboursement par anticipation de € 10 millions effectué par la société le 31 décembre 2011, à sa propre initiative, sur l'emprunt à moyen terme.

Les dettes financières sont de € 17,7 millions (€ 32,6 millions au 31 décembre 2010) :

- € 15,9 millions correspondent à l'emprunt 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. En 2010, la société avait réalisé les deux premiers remboursements semestriels contractuels (€ 3,8 millions chacun) et, par ailleurs, effectué un premier remboursement anticipé de € 10 millions le 31 décembre, imputés sur les remboursements contractuels de 2011. En 2011, elle a remboursé par anticipation € 3,8 millions le 30 juin au titre de la clause contractuelle d'*excess cash-flow* et € 10 millions le 31 décembre, réduisant à € 0,6 million les remboursements contractuels de 2012 ;
- € 1,8 million correspondent à des avances publiques, remboursables sans intérêt, destinées

à aider le financement de programmes de recherche et développement.

En conséquence, la trésorerie nette est positive de € 8,6 millions au 31 décembre 2011, alors que la société affichait un endettement financier net de € 2,4 millions le 31 décembre 2010.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2011 est négatif de € 1,4 million. Il comprend une créance de € 10,1 millions au titre du crédit d'impôt recherche 2010 et 2011 non encaissé et non imputé sur l'impôt. Retraité de cette créance, il est négatif de € 11,5 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe. Compte tenu des meilleurs ratios financiers, la marge sur les intérêts de l'emprunt à moyen terme avait été ramenée, conformément au contrat de prêt, de 1,85% en 2010 à 0,95% à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 (cf. note 13 de l'annexe aux comptes consolidés).

## 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.

Compte tenu du contexte économique actuel, ce chapitre a été réorganisé pour mieux faire ressortir les facteurs de risque spécifiques au Groupe ou dont l'intensité a évolué, de manière mieux hiérarchisée pour tenir compte de leur aspect important, secondaire ou faible, et pour permettre une meilleure appréciation des impacts de différents scénarios financiers ou économiques mondiaux à court et moyen termes sur la situation financière, les résultats et la stratégie de l'entreprise.

De même, la gestion et la prévention de ces risques, grâce notamment aux caractéristiques du modèle économique de l'entreprise, au renforcement de ses équilibres d'exploitation et à la transformation de sa structure financière, ont fait l'objet d'une clarification.



## 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.

Le principal facteur de protection du Groupe contre les risques réside dans son modèle économique, qui 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) constituent le moteur de sa croissance ;

- 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, d'interventions ponctuelles de maintenance et de support) constituent un facteur essentiel de stabilité et un amortisseur en période de conjoncture économique difficile.

La marge brute dégagée par les revenus récurrents couvre à elle seule plus de 75 % des frais généraux fixes annuels.

Le modèle économique permet également de générer un cash-flow libre supérieur au résultat net annuel (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche annuel applicable en France) assurant l'autofinancement du développement du Groupe, le besoin en fonds de roulement étant quasi nul.

## 4.1. 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 dépend de l'environnement macroéconomique général et de la situation du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Un environnement global ou un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise peut les conduire à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement. De ce fait, le Groupe est exposé aux cycles économiques mondiaux.

### Risques liés à la crise économique et financière

Depuis le début de la crise économique et financière en 2008, la dégradation de l'environnement macroéconomique a constitué le principal risque pesant sur le Groupe.

Cette crise, 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 de nombreuses entreprises à prendre des mesures de réduction des coûts, de diminution ou d'arrêt temporaire de la production, de fermeture d'usines et de gel des investissements.

Après un début de reprise en 2010, l'année 2011 s'est achevée par un retour à une situation de crise économique et financière mondiale, dont l'ampleur et la durée sont incertaines, avec notamment les difficultés liées aux dettes souveraines des États-Unis et de certains pays d'Europe, le risque d'implosion de la zone euro et la révision à la baisse des prévisions de croissance pour 2012 et 2013 de la plupart des pays développés et émergents.

Quant aux entreprises clientes, elles risquent d'être à nouveau confrontées à des restrictions de leurs crédits bancaires et à des difficultés accrues de financement de leurs investissements.

Plus encore que la dégradation de l'environnement macroéconomique, l'alternance de nouvelles positives et négatives, l'absence de visibilité et l'accroissement des

inquiétudes des entreprises, jusqu'à la perception des premiers signes d'une amélioration durable de la conjoncture, pèseront fortement sur leurs décisions d'investissement et donc sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

#### Risques liés aux marchés géographiques et sectoriels

Hormis en temps de crise économique sévère, les risques liés à l'activité bénéficient d'une couverture naturelle : la réalisation des ventes et des services dans le monde entier et leur répartition sur de grands marchés sectoriels (principalement la mode et l'automobile, qui représentent en 2011 respectivement 49 % et 38 % du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, soit ensemble 87 %) dont les cycles économiques et les rythmes de croissance sont différents, permettent de compenser les différents risques.

Les grandes mutations liées à la mondialisation, telles les délocalisations et les relocalisations, se traduisent par une perte de chiffre d'affaires dans un pays et une augmentation dans un autre. Grâce à sa forte présence dans les grands pays émergents, qui devraient produire la moitié de la croissance mondiale durant la prochaine décennie, le Groupe s'est armé pour en faire un vecteur de croissance dynamique. L'autre moitié de la croissance mondiale devrait provenir des pays développés, dans lesquels le Groupe a historiquement été présent avec une importante part de marché.

En 2011, près de 85% du chiffre d'affaires a été réalisé sur 10 pays ou groupes de pays (Allemagne et pays d'Europe de l'Est, Brésil, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis et Mexique, France, Italie, Japon, Portugal), dont aucun n'a représenté individuellement plus de 15%.

#### 4.2. 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, tissus industriels et matériaux composites. Il s'adresse à un ensemble de grands marchés mondiaux : principalement la mode (habillement, accessoires, chaussure), l'automobile (sièges et intérieurs de

véhicules, airbags), l'ameublement ainsi qu'une grande variété d'autres industries (aéronautique, industrie nautique, éolien...).

#### Risques liés à l'innovation

Cette activité exige une créativité et une recherche d'innovation permanentes. Le Groupe doit maintenir son avance technologique dans son activité historique de logiciels et d'équipements de CFAO et de services associés, qui représente aujourd'hui la quasi-totalité de son chiffre d'affaires et dans laquelle le Groupe est numéro un mondial avec une part de marché estimée à environ 25-30%. Il est par ailleurs confronté à la concurrence de leaders mondiaux du logiciel dans le nouveau domaine du PLM (*Product Lifecycle Management*) pour le secteur de la mode, qui devrait représenter un moteur de croissance de l'activité à moyen terme. L'effort financier consenti par la société en matière de R&D est très important et représente environ 9% du chiffre d'affaires, avant déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France et des subventions liées à certains programmes de R&D. Malgré la qualité des ingénieurs et du développement des projets, certains programmes peuvent présenter des risques d'échec technique ou commercial. Les dépenses de R&D sont intégralement passées en charges de l'exercice ; de ce fait, le patrimoine technologique du Groupe figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière et ne présente donc aucun risque de dépréciation. 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'il 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.

#### Risques liés à la production

Par ailleurs, la décision prise en 2005, après une réflexion approfondie, de maintenir la R&D et la production de Lectra en France a permis à la société de relever les trois défis à laquelle elle était confrontée : faire face aux productions à bas coût de ses concurrents internationaux délocalisés en Chine et à celles de ses concurrents asiatiques ; accroître sa compétitivité en

tenant compte d'un dollar américain, durablement faible par rapport à l'euro ; augmenter ses marges. Sa propriété industrielle a par ailleurs été protégée. Cette stratégie de couverture des risques n'a été permise que par l'innovation. La question d'une délocalisation ou d'une relocalisation a donc été résolue et ne viendra pas modifier la stratégie du Groupe.

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.

De plus, le Groupe peut être soumis à des phénomènes de pénurie mondiale sur certains composants ou certaines pièces qui rentrent dans la fabrication de ses produits. Ce risque de rupture d'approvisionnement est susceptible d'affecter sa capacité à livrer les commandes de ses clients. Il est analysé en permanence et des stocks de sécurité sont constitués sur les pièces et composants concernés en fonction de l'appréciation de leur risque de pénurie.

Le risque que le Groupe ne puisse pas répondre à un fort développement des ventes d'équipements de CFAO et des pièces détachées et consommables expédiées est faible. La capacité de production du site industriel de Bordeaux-Cestas permet en effet, sans investissement majeur, d'augmenter les volumes de 50 %, moyennant un effectif supplémentaire d'une cinquantaine de personnes. Pour doubler les volumes, l'usine (actuellement de 10 000 m<sup>2</sup>) devrait être agrandie de 40 %. Il est rappelé que l'ensemble du terrain et des bâtiments de Bordeaux-Cestas, dont la valeur économique est aujourd'hui supérieure à leur valeur d'acquisition historique (€ 10,3 millions), ne figure dans l'état de la situation financière que pour une valeur nette de € 3,6 millions.

### 4.3. Risques de marché

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

L'exposition au risque de taux d'intérêt est aujourd'hui peu significative.

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

Le Groupe est exposé aux risques financiers pouvant résulter de la variation des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro, une partie importante de son chiffre d'affaires étant libellé dans ces différentes monnaies. Les effets mécaniques et concurrentiels des fluctuations de la parité de change de ces devises par rapport à l'euro sur les comptes du Groupe sont d'autant plus importants que ses sites de R&D se situent en France (pour l'essentiel) et en Espagne, et celui de production, en France.

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

En 2011, 51 % du chiffre d'affaires consolidé, 91 % du coût des ventes et 71 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 29 %, 7 % et 14 % pour le dollar américain. Le yuan chinois a représenté près de 6 % du chiffre d'affaires, les autres devises représentent chacune moins de 5 % ; leur poids individuel dans le coût des ventes est négligeable et il est inférieur à 5 % des frais généraux. 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, qui aujourd'hui fabrique ses équipements en Chine, comme ses concurrents asiatiques. Le niveau des prix pratiqués

est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain mais également du yuan chinois ;

– 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 à des conditions économiques raisonnables contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs.

Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur la situation financière et concurrentielle du Groupe. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

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, lorsque le coût financier de la couverture le justifie.

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, sur la base de la parité au 31 décembre 2011 (\$ 1,30 / € 1) est la suivante : une hausse moyenne du dollar par rapport à l'euro de \$ 0,05 / € 1 (faisant passer la parité de \$ 1,30 / € 1 à \$ 1,25 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires d'environ € 2,5 millions et du résultat opérationnel d'environ € 1,3 million. À l'inverse, une baisse du dollar de \$ 0,05 / € 1 (portant la parité de \$ 1,30 / € 1 à \$ 1,35 / € 1) se traduirait

par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants.

L'exposition du Groupe sur ses positions bilantielles est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et les dettes concernées.

### Risques de taux

L'exposition du Groupe aux risques de taux n'est aujourd'hui pas significative.

Le Groupe a en effet fortement réduit son endettement financier au cours des dernières années, le ramenant de € 66,5 millions au 31 décembre 2008 à € 17,7 millions au 31 décembre 2011.

Parallèlement, seuls € 2,9 millions (17% du total de la dette) sont exposés à cette date aux risques de taux d'intérêt, le reste de l'endettement étant couvert par des *swaps* de taux ou ne portant pas intérêt.

La sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt est donnée en note 13.5 de l'annexe aux comptes consolidés. Enfin, le Groupe adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en parts d'OPCVM de trésorerie classés par l'Autorité des Marchés Financiers dans la catégorie « monétaire euros », en certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société, ou sur des comptes rémunérés à vue.

### 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).

### 4.4. Risque de dépendance vis-à-vis des clients

La base installée couvre 23 000 clients dans 100 pays. Chaque année, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, proche de 50% du chiffre d'affaires total, est réalisé sur environ 10 à 20% des clients et comprend des ventes à de nouveaux clients, ainsi que l'extension ou le renouvellement du parc installé de clients existants. Le chiffre d'affaires des contrats récurrents, proche de 30% du chiffre d'affaires total, est réalisé sur près des deux tiers des clients. Enfin, les ventes de pièces détachées et

de consommables, qui représentent environ 20 % du chiffre d'affaires total, sont réalisées sur une grande partie des équipements de CFAO installés.

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où en 2011, comme pour les années précédentes, aucun client individuel n'a représenté plus de 6 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients moins de 25 %.

#### 4.5. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe distribue ses produits dans plus de 100 pays 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.

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 françaises, locales et internationales (OCDE en particulier). Une documentation adéquate a été mise en œuvre, définissant la politique du Groupe en la matière.

L'activité de R&D bénéficie du crédit d'impôt recherche en vigueur en France qui a représenté, en 2011, € 5,5 millions, soit 30 % du montant total des dépenses correspondantes, 19 % du résultat opérationnel et 29 % du résultat net. Une réduction significative ou une suppression de cette disposition fiscale dans le futur aurait donc un impact sur les résultats du Groupe. 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, individuellement comme de façon agrégée, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, à l'exception du litige en cours avec Induyco (cf. note 23 de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, la société est cotée sur NYSE Euronext. Elle est de ce fait soumise aux spécificités des réglementations boursières, notamment celles de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) française.

#### 4.6. 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.

Tout départ au sein de l'équipe de management et de certains experts peut avoir des répercussions sur l'activité et les résultats, compte tenu de la taille du Groupe, de sa large couverture internationale, des marchés sectoriels couverts et des composantes de son métier – recherche et développement, vente de solutions technologiques dans le cadre de projets clients et prestations de conseil et d'expertise, formation des utilisateurs, support sur site et à distance au travers des *Call Centers* internationaux internes au Groupe, fabrication et logistique, administration et finance.

La mission des équipes de ressources humaines est de limiter ces risques selon quatre axes principaux : en menant une politique de formation ambitieuse et continue pour assurer le développement et le transfert des compétences et des expériences ; 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 et sectoriels, favorisant la souplesse et la rapidité d'adaptation ; en mettant en œuvre un processus de recrutement structuré, avec une très forte interaction entre l'équipe de direction du Groupe, les différents départements du siège et les filiales pour attirer et retenir des collaborateurs aux niveaux requis pour ses différentes activités.

Après trois années de contexte macroéconomique dégradé et incertain, le Groupe a décidé de privilégier sa stratégie à long terme et initié en septembre 2011 une accélération de son plan de transformation, dont le volet principal est un plan de recrutement ambitieux qui s'étalera sur 2012 et 2013 et portera essentiellement sur le renforcement des équipes commerciales et marketing, tout en respectant un cadre budgétaire strict. Ce plan sera accompagné d'actions d'évaluation de la performance, d'amélioration continue, de formation et de *coaching* impliquant un fort investissement des équipes de management et des ressources humaines pour en assurer la bonne exécution. Ces actions portent sur quatre grands axes : un effort constant de développement des connaissances et des compétences des équipes en lien direct avec les nouvelles technologies et l'évolution des marchés de la société ; une communication interne renforcée pour partager la stratégie et les enjeux du Groupe, et le développement de projets d'entreprise fédérateurs ; l'optimisation des processus internes ; des systèmes d'information évolutifs sur lesquels le Groupe investit régulièrement et une infrastructure informatique de pointe permettant un contact direct de toutes les équipes, quels que soient leur localisation dans le monde et leurs moyens de connexion. Enfin, le Groupe s'attache à respecter 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 pour permettre d'appuyer son développement et de faire face, de façon constructive, aux aléas économiques. Des efforts importants ont permis d'assurer une sécurité élevée et un taux d'accident proche de zéro, aussi bien dans les activités de recherche et de production, que de services de maintenance. Des efforts importants en termes d'identification et d'évaluation des risques ont été réalisés avec la mise en place de plans d'actions ciblés visant à assurer la sécurité dans toutes les activités de la société. Cette démarche globale, pilotée par un ingénieur sécurité, bénéficie de la participation active des équipes de management. Elle s'appuie notamment sur des actions de prévention, une politique de formation

des équipes (en 2011 plus de 300 personnes ont été formées sur les thèmes de sécurité) et sur la mise en place de moyens concrets. À titre d'exemple, la société a généralisé la mise en place d'outils d'aides à la manutention dans l'atelier de fabrication, prohibé l'utilisation de produits chimiques ayant des propriétés cancérigènes et procédé à l'installation et à la formation à l'utilisation de défibrillateurs automatiques sur ses sites de Paris et de Bordeaux-Cestas. Grâce à cette politique de prévention, Lectra présente de très bons indicateurs en matière d'accidentologie avec des taux de fréquence et de gravité d'accident respectivement 6 et 65 fois inférieurs aux indicateurs nationaux en France.

#### 4.7. Risques de crédit

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Ce risque se trouve par ailleurs renforcé dans un contexte de crise économique mondiale. Le Groupe 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.

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

Le montant des pertes liées au risque de crédit a historiquement été très faible dans le Groupe (moins de 1 % du chiffre d'affaires annuel), grâce aux conditions de règlement en vigueur, notamment les acomptes exigés à la commande et à la livraison ainsi que le règlement d'avance annuel ou trimestriel des contrats récurrents. 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. Ainsi la rotation des créances clients nettes, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC au 31 décembre 2011, représente moins de dix jours.



#### 4.8. Risques de liquidité

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est aujourd'hui très faible. Sa structure financière a en effet été transformée au cours des derniers exercices, passant d'un endettement financier net de € 56,4 millions pour des capitaux propres de € 28,6 millions au 31 décembre 2008 à une trésorerie nette positive de € 8,6 millions pour des capitaux propres de € 58,7 millions au 31 décembre 2011. Les dettes financières sont passées de € 66,5 millions à € 17,7 millions et la trésorerie disponible de € 10,2 millions à € 26,3 millions.

Compte tenu des remboursements anticipés effectués à son initiative en 2010 et 2011, les remboursements contractuels de l'emprunt à moyen terme sont réduits à € 0,6 million en 2012 ; le solde de € 15,3 millions est remboursable en deux échéances semestrielles en 2013. Compte tenu de l'amélioration de la structure financière et de la rentabilité du Groupe, le risque de non-respect des ratios financiers (*covenants*) pouvant conduire à un remboursement anticipé de l'intégralité du prêt, est aujourd'hui négligeable. Par ailleurs, le contrat de prêt prévoit que les banques puissent demander le remboursement immédiat du solde de l'emprunt (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 (cf. note 13.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

La trésorerie disponible est uniquement constituée de comptes à vue rémunérés et de certificats de dépôts négociables émis par les banques de la société.

Elle constitue une réserve de liquidité importante et suffisante pour le Groupe.

Grâce à un besoin en fonds de roulement structurellement proche de zéro, les flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe renforcent sa liquidité.

#### 4.9. Risques informatiques

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

En ce qui concerne la sécurité des systèmes d'information, le Groupe dispose en cas de sinistre, 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. Parmi ces moyens figurent en premier lieu la réplication des systèmes en temps réel 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.

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

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 des équipes à l'application et au respect des règles de sécurité. La gestion des accès aux ressources informatiques est centralisée dans un annuaire unique, sous le contrôle exclusif d'une équipe dédiée.

#### 4.10. 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.

Compte tenu de l'utilisation 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. Il veille donc à ce que ceux-ci répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes, qui constitue un objectif majeur et constant du Groupe ; mais 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.

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 mettrait 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

### Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe et aux acquisitions réalisées

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.

### Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

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 de € 2,3 millions au 31 décembre 2011 (€ 2,6 millions au 31 décembre 2010). Elle avait par ailleurs donné en décembre 2009 une promesse d'hypothèque, à hauteur de € 10 millions, en faveur de deux de ses banques, en garantie des lignes de crédit de trésorerie consenties par ces dernières, portant sur des bâtiments de son site industriel de Bordeaux-Cestas. Ces lignes de crédit étant arrivées à échéance en juin 2011 et leur renouvellement n'ayant pas été demandé par la société, cette promesse d'hypothèque a été annulée.

Au 31 décembre 2011, 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 € 4,2 millions (€ 6,0 millions au 31 décembre 2010).

Par ailleurs, la société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme en convertissant le taux variable de l'emprunt en taux fixe, à travers deux contrats de *swaps* de taux. La couverture du risque de taux avait été réalisée sur la base de la meilleure estimation possible du montant résiduel de l'emprunt sur les différentes périodes couvertes, compte tenu des clauses contractuelles. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, le montant nominal des *swaps* de taux résiduels est de € 13 millions (€ 30 millions au 31 décembre 2010). Ce montant sera ramené à € 5 millions le 1<sup>er</sup> juillet 2012, jusqu'au 31 décembre 2012, date d'échéance des *swaps* de taux.

#### **Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe**

Les seuls engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles 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.

## **6. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT**

Compte tenu des excellents résultats de 2010, le Conseil d'Administration a repris en 2011 sa politique de rémunération des actionnaires – interrompue en 2008 au titre de l'exercice 2007, du fait de l'OPRA, puis des exercices 2008 et 2009 en raison de l'impact de la crise économique sur le résultat et l'endettement net – et distribué un dividende de € 0,18 par action au titre de l'exercice 2010.

Confirmant sa confiance dans les perspectives d'avenir de la société, malgré les nouvelles perturbations macroéconomiques, le Conseil d'Administration a proposé de distribuer un dividende de € 0,22 par action au titre de l'exercice 2011, soit une augmentation de 22%. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende aura lieu le 10 mai 2012. 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 2011, le capital social est de € 28 036 501,70 divisé en 28 903 610 actions d'une valeur nominale de € 0,97 (il était de € 27 644 043,58 divisé en 28 499 014 actions au 31 décembre 2010).

L'augmentation de 404 596 actions depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 provient de l'exercice d'options de souscription d'actions (soit € 0,4 million en valeur nominale assorti d'une prime d'émission globale de € 1,4 million). Le 18 avril 2011, la société Financière de l'Échiquier (France), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, avait déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 10 % des droits de vote de la société et détenir à cette date 10,16 % du capital et 9,99 % des droits de vote. Le 8 juin 2011, elle a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 10 % des droits de vote et détenir

à cette date 10,21 % du capital et 10,04 % des droits de vote.

Le 17 février 2012, la société Schroder Investment Management Ltd (Royaume-Uni), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital, puis le 21 février le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir à cette date 5,12 % du capital et 5,04 % des droits de vote.

Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

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 38,5 % du capital et 38 % des droits de vote ;
- la Financière de l'Échiquier et la société Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 10 % (et moins de 15 %) du capital et des droits de vote pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion ;
- Schroder Investment Management Ltd (Royaume-Uni) détient 5 % du capital et des droits de vote, pour le compte de fonds dont elle assure la gestion.

### Actions détenues par la société

La société détenait, au 31 décembre 2011, 0,5 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (groupe Société Générale). Les informations requises au titre de l'article L. 225-211 du Code de commerce concernant les opérations de rachat et de vente figurent 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 2010 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 et mis fin de plein droit à l'autorisation qui avait été accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008. Le prix d'exercice ne peut être inférieur à la moyenne des premiers cours

de l'action Lectra, cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options.

### Plan d'options 2011

Le Conseil d'Administration a attribué, le 9 juin 2011, 247 267 options de souscription d'actions au prix d'exercice de € 6,25 par option à 67 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs 2010, conformément à l'engagement qu'il avait pris lors de l'attribution des plans d'options 2010.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs attribué, au titre du plan d'options 2011, 188 460 options au prix d'exercice de € 6,25 par option à 100 bénéficiaires, et 461 700 options maximum ont fait l'objet d'un engagement d'attribution envers 85 de ces bénéficiaires au titre de la réalisation de leurs objectifs 2011.

Le nombre définitif et le prix d'exercice des options correspondant à cet engagement seront fixés par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution en 2012, le prix d'exercice ne pouvant être, en tout état de cause, inférieur à € 6,25.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option depuis 2000.

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

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 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). La période de blocage de quatre ans applicable aux résidents français a également été étendue depuis le plan d'options 2010 à l'ensemble des bénéficiaires de ces plans, qu'ils soient résidents fiscaux français ou non.

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

### Options en vigueur au 31 décembre 2011

404 596 options ont été exercées en 2011. 119 456 options (y compris 1 968 options attribuées en 2011) sont devenues caduques en raison du départ des bénéficiaires.

Au 31 décembre 2011, 157 salariés sont bénéficiaires de 2 829 602 options et 20 anciens salariés détiennent toujours 51 717 options ; au total, 177 personnes sont bénéficiaires d'options (respectivement 162, 17 et 179 au 31 décembre 2010).

À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 31 784 929 et se décompose comme suit :

- capital social : 28 903 610 actions ;
- options de souscription d'actions : 2 881 319 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 2011, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 794 879, assortie d'une prime d'émission totale de € 10 814 909. 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 2011.

Le rapport spécial du Conseil d'Administration, établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce résultant de la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, fait l'objet d'un document séparé.

#### **Inexistence de plan d'attribution gratuite d'actions**

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

De ce fait, le Conseil d'Administration n'a pas établi de rapport spécial relatif aux opérations d'attribution gratuite d'actions tel que visé à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

#### **Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échanges**

Le cours de Bourse de l'action Lectra a affiché en 2011 un plus bas de € 4,12 le 3 janvier et un plus haut de € 6,81 le 7 avril. Selon les statistiques d'Euronext, le nombre d'actions échangées (6,3 millions) a diminué de 7% et les capitaux échangés (€ 35,9 millions) ont augmenté de 63% par rapport à 2010.

Après son fort redressement en 2010 (+ 86%), succédant à deux années de baisse importante du fait de la crise, le cours a poursuivi sa progression jusqu'à son plus haut, soit une hausse cumulée de 200% en quinze mois. Sur cette période le nombre de titres échangés (10,7 millions) a quasiment doublé et les capitaux échangés (€ 43,6 millions) plus que triplé. À partir de cette date, jusqu'au 31 décembre 2011, le cours a chuté de 32% dans des volumes de plus en plus étroits (3,6 millions de titres échangés sur les trois premiers mois de 2011, contre 2,7 millions sur les neuf derniers) pour s'établir à € 4,60, limitant la hausse annuelle à 10% par rapport au 31 décembre 2010 (€ 4,19).

La performance relative de l'action Lectra en 2011 mérite d'être soulignée : sur la même période, les indices CAC 40 et CAC Mid & Small ont été en baisse, respectivement, de 17% et 21%. Elle est encore plus marquée sur la période de deux ans 2010-2011, avec une hausse de 104% du cours de l'action Lectra, alors que la chute des indices CAC 40 et CAC Mid & Small atteint respectivement 20% et 7%.

La société a été informée par NYSE Euronext que l'action Lectra sera admise au Service de règlement différé (SRD « Long seulement ») le 24 février 2012.

#### **8. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE**

La société a engagé depuis une dizaine d'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 2011, seules 459 429 actions (soit 1,6 % 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 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 de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise.

Dans ce contexte, et en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou 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 particulièrement dégradé par la crise économique et financière mondiale de 2008-2011 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 du Groupe, parallèlement à celle de son plan stratégique à moyen terme. Elle a démontré toute sa pertinence depuis le début de la crise et avec le fort rebond de ses résultats en 2010 puis en 2011. 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 période de six ans arrivant à échéance à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012 approuvant les comptes de l'exercice 2011, et que le Conseil d'Administration avait renouvelé André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général. Le Conseil d'Administration n'a pas désigné de Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012 de renouveler leurs mandats d'administrateur pour une durée de quatre années, qui s'achèvera en 2016 à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La durée de leurs nouveaux mandats a été ramenée de six à quatre ans pour se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'Administration se réunira le 27 avril 2012, à l'issue de l'Assemblée, pour renouveler André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général pour la durée de leur mandat d'administrateur.

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

### ***Nouvelle composition du Conseil d'Administration***

Le Conseil d'Administration a appris avec beaucoup de tristesse le décès, le 26 octobre 2011, de Louis Faure, et celui d'Hervé Debache le 29 novembre 2011, administrateurs indépendants de la société.

Les administrateurs regretteront leur formidable contribution à la vie du Conseil d'Administration depuis de nombreuses années, leur expérience industrielle et financière, et leurs conseils avisés.

Le Conseil d'Administration a coopté le 27 octobre 2011 Madame Anne Binder et le 21 décembre 2011 Monsieur Bernard Jourdan en qualité de nouveaux administrateurs indépendants, en remplacement respectivement de Louis Faurre et de Hervé Debache, pour la durée du mandat qu'il leur restait à courir, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013 (cf. biographies en annexe du présent rapport).

Conformément à la loi, cette nomination, faite à titre provisoire, est soumise à la ratification de l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012. Si les actionnaires décident la réduction à quatre ans de la durée du mandat d'administrateur, comme proposé par le Conseil d'Administration, les mandats d'Anne Binder et de Bernard Jourdan viendront immédiatement à leur terme et le renouvellement des deux administrateurs pour une durée de quatre années sera proposé aux actionnaires à cette Assemblée.

Si les actionnaires suivent les propositions du Conseil d'Administration, la société sera en conformité jusqu'en 2014 avec la loi du 13 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration qui impose d'atteindre en 2017, à l'issue d'une période transitoire de six ans, une proportion de femmes et d'hommes respectivement au moins égale à 40 % dans leur conseil d'administration ou de surveillance, cette proportion devant atteindre 20 % en 2014.

#### *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 (ci-après désigné « 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'était 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, étaient bien entendu respectés.

Louis Faurre et Hervé Debache avaient été nommés administrateurs, pour la première fois, par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 1996 ; leur mandat avait, 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 2008, 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. Anne Binder et Bernard Jourdan satisfont à tous les critères d'indépendance.

#### **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 AFEP-MEDEF (à l'exception, comme indiqué ci-dessus, du critère d'ancienneté pour Louis Faurre et Hervé Debache). Le Comité d'Audit était présidé par Hervé Debache, le Comité des Rémunérations par Louis Faurre, et le Comité Stratégique par André Harari, Président du Conseil d'Administration.

Anne Binder et Bernard Jourdan ont été désignés pour succéder à Louis Faurre et Hervé Debache au Comité Stratégique (dont André Harari est Président), au Comité d'Audit et au Comité des Rémunérations, dont Bernard Jourdan a été désigné Président.

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

### Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

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 étant désormais consolidées dans le Code AFEP-MEDEF).

Ces recommandations visaient 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 avait 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 :

- qu'elle se conformait 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 avait décidé de retenir les recommandations édictées conjointement par l'AFEP et le MEDEF comme le code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère 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 de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, annexé au présent rapport.

Les seuls dirigeants mandataires sociaux sont André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général.

Ils 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.

Leur rémunération 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 2011. 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. Jusqu'en 2010, la rémunération variable était déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels : le résultat consolidé avant impôts 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 était égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle était plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle était calculée de manière linéaire. En 2011, les critères de performance ont été étendus par le Conseil d'Administration pour comprendre désormais quatre critères reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ; (ii) 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 15 %) ; (iii) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %). 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 recommandation 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 critères et 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 2011, au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est de 107 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (200 % en 2010, chaque critère avait été plafonné à son maximum). De ce fait, la rémunération réelle totale au titre de l'exercice 2011 a été de 104 % de la rémunération à objectifs annuels atteints (160 % en 2010).

Pour 2012, le Conseil avait indiqué l'an passé son intention de réévaluer le montant de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints. Se rangeant à la proposition du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de reporter cette réévaluation à 2013, compte tenu du contexte macroéconomique dégradé et des incertitudes actuelles, le Conseil a décidé de maintenir ces rémunérations inchangées une année de plus (cette décision pourrait être revue en cours d'année si les conditions redevenaient favorables).

Les quatre critères de performance fixés en 2011 sont reconduits en 2012, avec les mêmes poids relatifs, seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants ont été revus en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

#### *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)	2011			2010		
	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	303 626	107 %	285 000	570 000	200 %
<b>Total</b>	<b>475 000</b>	<b>493 626</b>	<b>104 %</b>	<b>475 000</b>	<b>760 000</b>	<b>160 %</b>
<b>Daniel Harari, Directeur Général</b>						
Rémunération fixe	190 000	190 000	100 %	190 000	190 000	100 %
Rémunération variable	285 000	303 626	107 %	285 000	570 000	200 %
<b>Total</b>	<b>475 000</b>	<b>493 626</b>	<b>104 %</b>	<b>475 000</b>	<b>760 000</b>	<b>160 %</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)	2011		2010	
	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	303 626	570 000	570 000	188 100
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	10 677	10 677	13 819	13 819
<b>Total</b>	<b>529 303</b>	<b>795 677</b>	<b>798 819</b>	<b>416 919</b>
<b>Daniel Harari, Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	190 000	190 000	190 000	190 000
Rémunération variable	303 626	570 000	570 000	188 100
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	19 564	19 564	19 380	19 380
<b>Total</b>	<b>538 190</b>	<b>804 564</b>	<b>804 380</b>	<b>422 480</b>

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2011 et 2010 et les montants versés en 2011 et 2010 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 2011 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 avril 2012.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction (€ 10 677 pour André Harari et € 13 382 pour Daniel Harari en 2011) et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour Daniel Harari (€ 6 182 en 2011 et € 6 158 en 2010) ; 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 29 avril 2011 au titre de l'exercice 2010 a été répartie de façon égalitaire (€ 25 000, soit un quart, par administrateur), comme les années précédentes. Ce montant est resté inchangé depuis l'exercice 2006. Les jetons de présence au titre de l'exercice 2011 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale. Ils seront répartis comme suit, compte tenu du décès de Louis Faurre et de son remplacement par Anne Binder (la nomination de Bernard Jourdan n'étant intervenue que le 21 décembre) :

(en euros)	2011 <sup>(1)</sup>	2010
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	20 833	25 000
Anne Binder, administrateur	4 167	0
Bernard Jourdan, administrateur	0	0
<b>Total</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>

(1) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2011 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 avril 2012. 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, 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 exercés 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.

Anne Binder est actuellement administrateur de la société Fastpaperflow (mobilier de bureau) et membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance). Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers, administrateur de la fondation INSEAD et trustee de l'INSEAD Alumni Fund. Ces mandats sont exercés en France.

Bernard Jourdan n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

### 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 l'article 223-22 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) n'a été réalisée en 2011 par les administrateurs, à l'exception des 200 actions achetées par Anne Binder à la suite de sa nomination (le Code de commerce et les statuts de la société stipulant que tout administrateur doit détenir au moins une action).

Jérôme Viala et Véronique Zoccoletto, membres du Comité Exécutif et 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, ont de leur côté exercé des options de souscription d'actions qui arrivaient à échéance en 2011 et cédé des actions sur le marché pour en financer l'exercice comme suit :

	Date	Nombre	Prix (€)	Valeur (€)
<b>Jérôme Viala</b>				
Exercice d'options de souscription d'actions	1 <sup>er</sup> mars 2011	18 583	4,75	88 269
Exercice d'options de souscription d'actions	2 mars 2011	37 517	4,75	178 206
Vente d'actions	1 <sup>er</sup> mars 2011	18 583	5,65	104 994
Vente d'actions	2 mars 2011	37 517	5,60	210 163
<b>Véronique Zoccoletto</b>				
Exercice d'options de souscription d'actions	22 février 2011	18 360	4,75	87 210
Vente d'actions	22 février 2011	18 360	5,35	98 226

### 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 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 2011, € 777 000 au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 427 000 pour PricewaterhouseCoopers, € 244 000 pour KPMG et € 106 000 pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 750 000 en 2010.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe est de € 774 000, dont € 526 000 pour PricewaterhouseCoopers et € 248 000 pour KPMG :

[en milliers d'euros]	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	157	142	30%	26%	137	124	55%	58%
Filiales intégrées globalement	270	307	51%	56%	107	87	43%	41%
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>427</b>	<b>449</b>	<b>81%</b>	<b>82%</b>	<b>244</b>	<b>211</b>	<b>98%</b>	<b>99%</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	99	96	19%	18%	4	3	2%	1%
<b>Sous-total</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>526</b>	<b>545</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>248</b>	<b>214</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.

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'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;
- les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;
- les pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions ;
- les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société ;
- les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin 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, dont le montant restant dû au principal au 31 décembre 2011 s'élevait à € 15,9 millions. Ce contrat donne la faculté à chacun des prêteurs de demander l'exigibilité anticipée des sommes qui lui sont dues dans l'hypothèse où un actionnaire ou des actionnaires de la société agissant de concert, à l'exception de André Harari et/ou Daniel Harari, viendraient à détenir plus de 50% du capital et/ou des droits de vote de la société.

### Politique sociale

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 ses solutions – logiciels, équipements de CFAO et

services associés intégrés – qui répondent à leurs enjeux stratégiques, grâce à un investissement continu dans l'innovation et les nouvelles technologies ainsi que dans le développement de son capital humain.

Ses activités dans le monde reposent principalement sur la valeur de ses principaux cadres, l'expertise de ses équipes et sur son réseau international commercial et de services, à la fois global et local.

Le Groupe a toujours affirmé son attachement à préserver au mieux ses ressources humaines et ses talents. Il applique une politique de rigueur dans ses plans de recrutement en privilégiant les profils marketing, commerciaux et de support à la vente. Le suivi de la performance individuelle constitue également un axe important. À ce titre, le Groupe assure un suivi rapproché des personnes dont les performances ne sont pas satisfaisantes en les faisant bénéficier d'un accompagnement adapté leur permettant de progresser et d'améliorer leurs résultats.

Initiée en 2005, la stratégie de transformation profonde de l'entreprise a été repensée fin 2009 pour mieux la préparer à l'après-crise. Elle a pour objectifs d'adapter le Groupe aux grandes mutations de ses marchés géographiques et sectoriels ; d'accroître sa compétitivité et son leadership mondial ; de concentrer ses moyens sur ses marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs pour réaliser son potentiel de développement ; de renforcer et développer son organisation commerciale et marketing ; enfin, de renforcer la capacité d'innovation et les équipes de R&D.

Ces actions sont menées parallèlement à une recherche constante de la performance individuelle et collective. L'amélioration continue et l'optimisation de l'ensemble des fonctions, y compris administratives et financières, et des processus, reste un objectif permanent de l'entreprise. Pour accompagner cette stratégie, le Groupe mène une politique sociale soutenue de développement de ses ressources humaines.

Le premier axe majeur est de recruter et développer les meilleures compétences, au siège comme dans les filiales internationales, et de continuer d'investir de manière significative dans la formation et le développement des compétences des managers et de leurs équipes pour favoriser et renforcer leur expertise et performance.

Le second axe est de mener les projets nécessaires pour simplifier l'organisation en s'appuyant sur les équipes elles-mêmes, sur de nouvelles méthodes de travail, ainsi que sur des systèmes d'information internes performants.

#### *Diversité des effectifs – Valeurs éthiques*

Une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de l'individu font partie des valeurs essentielles de Lectra.

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

L'effectif économique du Groupe au 31 décembre 2011 est de 1 338 personnes dans le monde. Les équipes dédiées à la relation clients (marketing, commerciales et de services) représentent 50 % des effectifs ; la R&D, 16 % ; la production et la logistique, 12 % ; enfin, l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information représentent 22 %.

Le Groupe met en œuvre une politique permettant de favoriser les parcours professionnels de ses collaborateurs les plus performants et d'accompagner l'ensemble des équipes dans l'évolution de leurs connaissances et de leur savoir-faire.

Il attache une importance particulière à l'évolution de 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 évolue dans un contexte multiculturel et 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. Ses équipes, réparties dans 31 filiales, regroupent plus de 50 nationalités. Cette diversité constitue pour le Groupe une véritable richesse et un incontestable avantage concurrentiel.

Les hommes représentent 65 % de l'effectif du Groupe et sont majoritaires dans les équipes commerciales, techniques et technologiques. À l'inverse, les femmes, qui représentent 35 %, sont majoritaires dans d'autres domaines tels que le marketing, l'administration et la finance, et les ressources humaines. Le recrutement des femmes a représenté en moyenne 48 % au cours de la période 2009-2011.

#### *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 un axe d'action prioritaire, avec pour objectif une parfaite adéquation des métiers et des compétences avec la stratégie du Groupe.

31 % des 1 338 personnes (équivalent temps plein) présentes au 31 décembre 2011 ont rejoint le Groupe au cours des cinq dernières années, dont 18 % 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 mettre en place un plan d'envergure. Ses cinq principaux enjeux sont : adapter et mettre à jour les compétences professionnelles et le savoir-faire métier ; renforcer l'attractivité du Groupe dans le monde pour de nouveaux candidats ; transmettre la culture forte 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.

En 2011, l'effort de formation a représenté € 3,1 millions, soit 4,3 % de la masse salariale du Groupe (€ 2,0 millions, 2,9 % en 2010). Environ 86 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation (67 % en 2010).

Cette augmentation significative s'explique en partie par le déploiement, dès juillet 2011, d'un plan de formation commerciale d'envergure, pour l'ensemble des équipes commerciales, marketing et de conseil du Groupe. Le Groupe a également maintenu ses efforts de formation technique aux nouvelles technologies et méthodologies, à l'offre de solutions Lectra et aux métiers de ses clients, pour ses autres équipes, notamment celles de R&D.

#### **Sous-traitance**

Le Groupe sous-traite la production de sous-ensembles des équipements qu'il 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. Le Groupe 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**

Lectra considère qu'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 875 établissements d'enseignement basés dans 60 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 politique de partenariats est couronnée de succès et renforce

le soutien du Groupe aux professionnels de demain en accompagnant les étudiants tout au long de leurs études. Trois niveaux de partenariat permettent d'individualiser et d'adapter le contenu et les engagements aux spécificités de chaque institution (nature des cours dispensés et parcours des étudiants). 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. Tous les partenariats s'inscrivent dans une démarche conjointe et personnalisée, dans le cadre d'un engagement réciproque à long terme entre l'institution et Lectra. 32 partenariats « Privilège » (niveau le plus complet) ont été signés avec des écoles et des universités prestigieuses en Allemagne, Benelux, Brésil, Canada, Chine, États-Unis, France, Italie, au Royaume-Uni et en Suisse. Ils offrent notamment aux étudiants la possibilité d'acquérir une connaissance pratique des innovations technologiques et du monde de l'entreprise en les faisant bénéficier, lors de séminaires, de l'expérience des meilleurs experts du Groupe. Lectra apporte également à leurs projets de fin d'études un support et une vitrine exceptionnels, notamment grâce à son réseau international et à son site Internet, où un espace leur est dédié. Enfin, Lectra propose des stages et recrute activement des jeunes diplômés de ces institutions. Pour la quatrième année consécutive, après Shanghai en 2010, Lectra a réuni ses partenaires « Privilège » à l'occasion d'un congrès organisé dans le campus technologique du Groupe à Bordeaux-Cestas en novembre 2011, qui a accueilli 40 professeurs, responsables de départements et directeurs de 22 écoles et universités de mode.

Par ailleurs, Lectra s'est engagée, en tant que partenaire fondateur, auprès de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, créé par l'ESCP Europe et la Fondation Europe +. Ce nouvel institut a été inauguré le 11 janvier 2011 en présence de Madame Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Véritable *think tank*, il a pour mission de promouvoir une vision élargie de l'innovation et de constituer un carrefour de réflexion favorisant les échanges avec les pouvoirs publics en matière d'innovation, aux niveaux français et européen.

## 9. ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe a continué d'investir de manière soutenue en R&D malgré la crise économique.

Les équipes R&D comprennent 218 personnes, dont 202 en France, 14 en Espagne et 2 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. Le Groupe fait également appel à des sous-traitants spécialisés pour une faible part de ses dépenses globales de R&D.

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 € 18,2 millions en 2011, soit 8,9% du chiffre d'affaires (€ 16,1 millions et 8,5% en 2010). Les frais nets de R&D, après déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions, s'établissent à € 11,5 millions (€ 9,5 millions en 2010).

Grâce à ces investissements (près de € 165 millions au cours des dix dernières années, un patrimoine technologique qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière), le Groupe réussit à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents. En 2006, il avait introduit son offre logicielle PLM dédiée spécifiquement au marché émergent du cycle de développement des collections de mode ; depuis, de nouvelles versions majeures ont été développées. Début 2007, il avait introduit sa nouvelle offre technologique, qui comprenait notamment la nouvelle génération de découpeurs *Vector*, dont les performances sont encore inégalées aujourd'hui. En 2011, le Groupe a lancé sa nouvelle gamme de découpeurs automatiques du cuir pour l'automobile (ceux pour l'ameublement et la mode seront lancés au premier trimestre 2012) ainsi que de nouvelles versions de ses logiciels, incluant notamment la 3D pour la mode.

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

L'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2011 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée Générale du 30 avril 2010 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 à toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF.

### Annulation d'actions

La société n'est pas autorisée à annuler d'actions depuis que l'autorisation d'annulation d'actions donnée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2007 est devenue caduque le 30 avril 2009 (celle-ci n'ayant pas été renouvelée sur la recommandation du Conseil d'Administration).

### Intervention de la société pour son propre compte

La société n'a par ailleurs procédé à aucune transaction pour son propre compte dans l'achat et la cession de ses actions ; l'autorisation correspondante donnée par l'Assemblée du 30 avril 2008 a pris fin le 30 avril 2009 et n'a pas été renouvelée depuis sur la recommandation du Conseil d'Administration.

### Contrat de liquidité

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2011, dans le cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (groupe Société Générale) conforme à la charte de déontologie établie par l'AFEI et approuvée par l'AMF, la société a acheté 185 256 actions au cours moyen de € 5,49 et vendu 195 142 actions au cours moyen de € 5,37. En conséquence, au 31 décembre 2011, elle détenait 133 854 (soit 0,5%) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 0,97, à un prix de revient moyen de € 5,39, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Le contrat de liquidité stipule que les moyens mis à la disposition de SG Securities par la société, qui



étaient à la date de signature dudit contrat composés de 430 260 actions et € 176 000 d'espèces (soit une contre-valeur totale d'environ € 1,9 million), pourraient faire l'objet d'un apport complémentaire en espèces de € 1,0 million, ne pouvant cependant pas excéder l'équivalent de 150 000 actions.

### **Renouvellement du programme de rachat d'actions**

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012 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 présente Assemblée Générale Ordinaire. L'objectif du nouveau programme se limite, comme pour les programmes précédents depuis 2008, à la seule animation du marché, réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI ou à 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 ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de l'Assemblée du 27 avril 2012.

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 :

- douze euros (€ 12) 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 par les actionnaires, ce nouveau programme remplacera celui autorisé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2011 ; il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée Générale du 27 avril 2012, soit jusqu'au 27 octobre 2013.

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 27 avril 2012.

Les résultats financiers trimestriels 2012 seront publiés les 26 avril, 26 juillet et 25 octobre, après la clôture d'Euronext. Les résultats de l'exercice 2012 seront publiés le 12 février 2013.

### **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 compétences et de pouvoirs accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2



du Code de commerce, ainsi que leur utilisation par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice est joint au présent rapport.

L'Assemblée Générale extraordinaire du 30 avril 2010 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 2013 (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 30 avril 2008.

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

L'année 2011 s'est achevée par un retour à une situation de crise économique, financière et monétaire, dont l'ampleur et la durée sont incertaines, et une révision à la baisse des prévisions de croissance pour 2012 et 2013 de la plupart des pays développés et émergents. Le contexte électoral dans de nombreux pays pourrait par ailleurs accentuer les incertitudes.

Les entreprises risquent de se trouver à nouveau confrontées à des restrictions de crédits bancaires et à des difficultés accrues de financement de leurs investissements. Plus encore que la dégradation de l'environnement macroéconomique, l'alternance de nouvelles positives et négatives, l'absence de visibilité et l'accroissement des inquiétudes des entreprises, tant que des premiers signes d'une amélioration durable de la conjoncture ne seront pas perceptibles, pèseront fortement sur leurs décisions d'investissement. Définie fin 2009, la feuille de route stratégique 2010-2012, claire et ambitieuse, a démontré toute sa pertinence en 2010 puis en 2011. Aujourd'hui, ses objectifs majeurs sont inchangés : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de l'offre de produits et de services de Lectra, renforcer sa position concurrentielle et ses relations à long terme avec ses clients, accélérer sa croissance organique une fois la crise passée, accroître sa profitabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle et générer un cash-flow libre supérieur au résultat net (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche comptabilisé dans l'année) qui permet d'autofinancer son développement.

Par ailleurs, la décision prise en 2005, après une réflexion approfondie, de maintenir la R&D et la production de Lectra en France lui a permis de relever les trois défis auxquels elle était confrontée : faire face aux productions à bas coût de ses concurrents internationaux délocalisés en Chine et de ses concurrents asiatiques ; accroître sa compétitivité, même dans l'hypothèse d'un dollar américain durablement faible par rapport à l'euro ; augmenter ses marges. Elle a également permis de protéger sa propriété industrielle. Ce résultat a été obtenu par l'innovation.

Alors qu'en Chine la hausse des salaires et des charges sociales, l'inflation et l'appréciation du yuan ont depuis pesé sur les prix de revient, la forte progression des taux de marge de Lectra de chaque ligne de produits, en particulier des équipements de CFAO, a porté le taux global à son plus haut niveau historique, confirmant à nouveau en 2011 la compétitivité et la forte valeur ajoutée de son offre.

#### **La société a décidé de privilégier sa stratégie à long terme**

La société aborde 2012, nouvelle année de crise économique, financière et monétaire qui s'annonce non seulement difficile mais aussi imprévisible selon tous les experts, avec des fondamentaux financiers et opérationnels totalement différents qu'à la veille de 2008-2009.

Les résultats historiques de 2010 et 2011 ont une fois encore prouvé sa résilience. Radicalement transformée, sa structure financière est aujourd'hui très solide : l'endettement financier net de € 56,4 millions au 31 décembre 2008 a été effacé et remplacé par une trésorerie nette de € 8,6 millions, les fonds propres se sont renforcés de € 16,7 millions et ont été portés à € 58,7 millions, supprimant tout risque de liquidité pour les années à venir.

La société a d'autre part poursuivi ses investissements de R&D (€ 68,6 millions cumulés sur la période de crise 2008-2011, entièrement passés en charges), renouvelé et étendu son offre technologique. Enfin, malgré une concurrence exacerbée par le contexte économique, elle a renforcé ses marges sur chaque ligne de produits, réussissant à porter sa marge opérationnelle de 5 % en 2007 à 14 % en 2011.

Si elle perdurait, la baisse de l'euro par rapport au dollar, avec une parité ayant débuté l'année sous la barre de \$ 1,30 / € 1, serait par ailleurs un facteur bénéfique à la compétitivité de l'entreprise.

En revanche, le fort recul de l'activité commerciale des derniers mois de 2011 a pénalisé son carnet de commandes au 1<sup>er</sup> janvier, avec un niveau inférieur de € 8,0 millions par rapport à l'an passé. Le faible niveau des commandes pourrait se poursuivre sur tout ou partie de l'année, jusqu'à la reprise des investissements des entreprises.

Étant donné cette absence de visibilité, l'exigence de prudence et de vigilance doit être maintenue.

Dans ce contexte, la société a décidé de privilégier sa stratégie à long terme plutôt que sa rentabilité en 2012, qui restera cependant supérieure à celle d'avant-crise : elle s'est fixé comme première priorité de renforcer sa feuille de route pour accélérer sa croissance et sa capacité à créer de la valeur pour ses clients – son objectif premier – et donc pour ses équipes et ses actionnaires.

L'innovation, le capital humain et la proximité avec les clients restent les moteurs du leadership de Lectra. C'est pourquoi le renforcement de ses équipes commerciales et marketing ainsi que la poursuite d'investissements soutenus de R&D constituent le volet principal de l'accélération du plan de transformation de l'entreprise au cours des vingt-quatre prochains mois ; ils lui permettront, dès la fin de la crise économique, de réaliser pleinement son potentiel de croissance sur ses marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs. Compte tenu des réductions drastiques déjà réalisées au cours des dernières années, ces dépenses d'avenir ne seront que partiellement compensées par une nouvelle diminution de certaines charges courantes. Ce plan se traduira donc par une augmentation des frais fixes plus significative qu'en 2011 – ceux-ci resteront soumis à une grande rigueur de gestion.

### Perspectives 2012

Compte tenu des incertitudes de la conjoncture, la société a formulé deux hypothèses d'activité et de

résultats. Les paramètres financiers du plan 2012 sont les suivants (les variations sont à données comparables) :

- le maintien des taux de marge brute, pour les différentes lignes de produits, aux mêmes niveaux qu'en 2011, ou une légère augmentation ;

- des revenus récurrents en légère croissance (environ 1 % à 3 %). Les contrats récurrents devraient rester stables ou en légère augmentation. Les ventes de pièces détachées et consommables devraient progresser de 2 % à 5 % en raison de l'augmentation du parc installé, de l'activité et des niveaux de production des entreprises clientes ;

- un niveau de frais généraux fixes d'environ € 112,5 millions, en augmentation de € 8,9 millions (+ 8,6 %) par rapport à 2011, dont la moitié est liée à l'accélération du plan de transformation de l'entreprise, si ce plan se déroule comme prévu ;

- un ratio de sécurité – c'est-à-dire le taux de couverture des frais généraux fixes annuels par la marge brute dégagée par les revenus récurrents – proche de 78 %. Comme les années précédentes, la principale incertitude concerne le niveau du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. Quelles que soient les hypothèses de prises de commandes, celui-ci restera affecté par le faible niveau du carnet de commandes de début d'année et serait inférieur au montant total des commandes correspondantes de 2012.

Compte tenu du carnet de commandes au 1<sup>er</sup> janvier, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du premier trimestre 2012 devraient s'inscrire en baisse par rapport au premier trimestre 2011, avec un niveau de l'ordre de € 47 millions et € 3 millions.

Dans l'hypothèse où la conjoncture économique, pendant la première moitié de l'année, serait aussi dégradée qu'au quatrième trimestre 2011, puis reviendrait au niveau du premier semestre 2011, les commandes de nouveaux systèmes de l'exercice 2012 pourraient s'inscrire en hausse de 4 % par rapport à 2011, leur chiffre d'affaires serait en baisse d'environ 9 %, conduisant à un chiffre d'affaires total de l'ordre de € 206 millions (stable par rapport à 2011 à données réelles, – 3 % à données comparables). Le résultat opérationnel courant s'établirait à environ € 21 millions (– 34 %), dégageant ainsi une marge opérationnelle courante de l'ordre de

10%, et le résultat net à environ € 14 millions (- 27% à données réelles).

L'ambition de la société est de réaliser une croissance supérieure. L'effet de levier reste important : chaque million d'euros de chiffre d'affaires des nouveaux systèmes en plus ou en moins se traduirait par une variation de même sens du résultat opérationnel d'environ € 0,45 million.

Dans l'hypothèse où la conjoncture, pendant toute l'année, resterait aussi dégradée qu'au quatrième trimestre, le plan d'actions serait ralenti et, si le niveau des commandes l'exigeait, les réductions de charges courantes plus drastiques. Les commandes de nouveaux systèmes pourraient alors s'inscrire en baisse de 17%, leur chiffre d'affaires reculerait d'environ 24%, conduisant à un chiffre d'affaires total de l'ordre de € 190 millions, équivalent à son niveau de 2010 à données réelles. Le résultat opérationnel courant s'établirait à environ € 15 millions, dégagant ainsi une marge opérationnelle courante de l'ordre de 8%, et le résultat net à environ € 10 millions, des performances supérieures à celles d'avant-crise.

Dans ces deux hypothèses, le cash-flow libre devrait être supérieur au résultat net diminué du crédit d'impôt recherche 2012 (environ € 5,7 millions), les investissements étant limités à environ € 5 – € 6 millions (les dépenses de R&D sont entièrement passées en charges).

Ces chiffres sont établis sur la base d'une parité moyenne de \$ 1,30 / € 1 en 2012.

Une hausse moyenne du dollar par rapport à l'euro de \$ 0,05 / € 1 se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires d'environ € 2,5 millions et du résultat opérationnel d'environ € 1,3 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. Le 23 janvier 2012, la société a couvert son exposition au dollar américain pour le premier trimestre 2012 par des ventes à terme à une parité de \$ 1,30 / € 1 ; elle ne s'est pas couverte au-delà.

### **Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme**

Le résultat net et le cash-flow libre anticipés pour 2012 continueront de renforcer la trésorerie et la structure financière de la société, que l'encaissement des € 10,9 millions restant sur les dommages et intérêts alloués par le Tribunal arbitral international renforcerait d'autant.

L'objectif actuel de Lectra est de poursuivre sa politique de dividendes et de conserver sa trésorerie pour financer de futures acquisitions ciblées dans les années à venir, si des opportunités se présentaient, sa croissance organique étant autofinancée grâce à son modèle économique.

Comme l'a prouvé le très fort rebond des commandes de la société en 2010 et au premier semestre 2011, une fois la crise définitivement passée, les entreprises de ses différents marchés géographiques et sectoriels devraient accélérer ou rattraper les investissements gelés ou repoussés depuis plusieurs années et se doter des moyens technologiques indispensables au renforcement de leur compétitivité. Avec la crise et ses prolongements en 2012, leurs défis ont été amplifiés.

Confortée par ses résultats 2011 et par la pertinence de son plan d'actions 2012, la société est confiante sur la solidité de son modèle économique et ses perspectives de croissance à moyen terme.

Le Conseil d'Administration  
Le 23 février 2012

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2011

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

Type d'émission	Date de l'autorisation	Échéance	Durée	Montant maximal	Utilisations 2011
Options de souscription d'actions <sup>(1)</sup>	30 avril 2010	30 juin 2013	38 mois	Capital : € 1 455 000	Utilisée à hauteur de € 852 227
<b>Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2011</b>				<b>€ 602 773</b>	

(1) L'Assemblée Générale du 30 avril 2010 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 2011 sont indiqués en valeur nominale des actions ; 878 585 options ont été utilisées au 31 décembre 2011, et 621 415 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 23 février 2012

Daniel Harari  
Directeur Général

Jérôme Viala  
Directeur Financier

## BIOGRAPHIE DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

(article R. 225-83 du Code de commerce)

### Anne Binder

Anne Binder, 61 ans, est administrateur de Lectra depuis le 27 octobre 2011. Anne Binder est actuellement conseil en stratégie financière et administrateur indépendant auprès de sociétés essentiellement non cotées (luxe, électronique, télécommunications...). De 1993 à 1996, elle a été Directeur en charge du développement en France du groupe de services financiers international GE Capital et administrateur de sa filiale française. De 1990 à 1993, elle était Directeur Général de la société holding et Directeur Général Adjoint du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles). De 1983 à 1990, elle a participé à la création du groupe Pallas (banque et investissement), dont elle était Directeur. Précédemment, elle a été fondé de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (1978-1982). Au début de sa carrière, elle a été consultant associé au Boston Consulting Group puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères (Paris).

Anne Binder est administrateur de la société Fastpaperflow (mobilier de bureau) et membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance). Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers, administrateur de la fondation INSEAD et trustee de l'INSEAD Alumni Fund.

Anne Binder est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et Master in Business Administration de l'INSEAD (Fontainebleau, France).

Elle détient 200 actions Lectra inscrites en compte nominatif.

### Bernard Jourdan

Bernard Jourdan, 67 ans, est administrateur de Lectra depuis le 21 décembre 2011. Bernard Jourdan est actuellement conseil en développement stratégique et en management. Précédemment, il a été administrateur, Directeur Général Adjoint de SPIE, un leader européen des services en génie électrique, mécanique et climatique, de l'énergie et des systèmes de communication (1995-2005), en charge de fonctions stratégiques et de développement. De 1990 à 1995, il était Directeur Général Adjoint de Schindler France, un leader mondial dans le domaine des ascenseurs et escaliers mécaniques et de services associés. De 1978 à 1990, il a exercé de multiples fonctions dans le groupe Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Veolia Environnement), un leader mondial de la gestion de l'eau, des services à l'environnement et de la gestion énergétique ; il a en particulier été administrateur, Président-Directeur Général de filiales du groupe en France (1987-1990) et Directeur Général de la division américaine (1981-1987). Au début de sa carrière, il a été successivement consultant chez Arthur Andersen à Paris, puis attaché de direction de la First National Bank of Chicago et chargé de mission à l'Institut de Développement Industriel (IDI, Paris).

Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

Bernard Jourdan est titulaire d'un Master of Sciences du Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (MIT, Cambridge, États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, Licencié ès Sciences Économiques (Paris Assas) et titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures (Paris).

Bernard Jourdan détient 78 actions Lectra inscrites en compte nominatif.

# RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES ET SUR 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.

Ce texte prévoit également que le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise doit 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 a 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.

Le présent rapport est par ailleurs établi selon le cadre publié spécifiquement par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour les valeurs moyennes et petites, sur lequel la société et le Président du Conseil d'Administration se sont respectivement appuyés pour établir ou valider, selon le cas, ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

En outre, l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) ont rendu publiques 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 Conseil d'Administration de la société a adhéré formellement au Code AFEP-MEDEF dès 2008 et veillé à son application rigoureuse. Il a en particulier déclaré le 28 novembre 2008 que la société avait décidé de retenir les recommandations édictées par le Code AFEP-MEDEF comme le code de gouvernement d'entreprise auquel elle 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.

L'AFEP et le MEDEF ont publié en novembre 2011 leur troisième rapport annuel sur l'application de leur code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120. Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site Internet [www.code-afep-medef.com](http://www.code-afep-medef.com).

Comme les années précédentes, 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 2011, (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 leurs réunions du 23 février 2012.

## **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 permet la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ces travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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 était composé de quatre membres : André Harari, Président du Conseil d'Administration, Daniel Harari, Directeur Général, Hervé Debache et Louis Faurre, administrateurs indépendants. Il a appris avec beaucoup de tristesse le décès, le 26 octobre 2011, de Louis Faurre, et celui d'Hervé Debache le 29 novembre 2011.

Le Conseil d'Administration a coopté, le 27 octobre 2011, Anne Binder et, le 21 décembre 2011, Bernard Jourdan

en qualité de nouveaux administrateurs indépendants, en remplacement respectivement de Louis Faurre et de Hervé Debache, pour la durée du mandat qu'il leur restait à courir, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, sous réserve de la ratification de leur cooptation par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012. Le Conseil d'Administration est donc composé depuis le 21 décembre 2011 des quatre membres suivants : André Harari, Président du Conseil d'Administration, Daniel Harari, Directeur Général, Anne Binder et Bernard Jourdan.

André Harari a représenté la Compagnie Financière du Scribe, dont il était le Président, au Conseil de Surveillance de Lectra depuis la fin des années 1970, puis a été nommé administrateur au Conseil d'Administration en 1991 ; son mandat a été renouvelé régulièrement depuis.

Daniel Harari a été nommé administrateur pour la première fois en 1991 ; son mandat a été renouvelé régulièrement depuis.

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 les Assemblées Générales Ordinaires du 3 mai 2002 et du 30 avril 2008.

Compte tenu des problèmes de santé rencontrés par Louis Faurre et Hervé Debache en 2011, le taux de présence effective des administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil a été inhabituellement faible.

### **Biographies et autres mandats des administrateurs**

Les biographies et les autres mandats des administrateurs sont détaillés dans le rapport annuel de la société.

André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Daniel Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et certaines de ses filiales.



### **Nombre d'actions détenues par les administrateurs**

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 23 février 2012, André Harari détenait 5 606 851 actions de la société et Daniel Harari 5 507 560 actions (soit respectivement 19,4 % et 19,1 % du capital). À cette même date, Anne Binder détenait 200 actions de la société et Bernard Jourdan 78 actions.

### **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, Anne Binder et Bernard Jourdan.

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'était le cas pour Louis Faure et Hervé Debache. Tous les critères d'indépendance autres que celui de la durée supérieure à douze ans de leur mandat étaient bien entendu respectés.

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 les renforçait. Les actionnaires avaient suivi ces recommandations et décidé d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans.

Anne Binder et Bernard Jourdan, cooptés en qualité de nouveaux membres du Conseil d'Administration par décision du Conseil d'Administration en date respectivement du 27 octobre et du 21 décembre 2011, satisfont à tous les critères d'indépendance.

### **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.

Sur proposition du Président, le Conseil d'Administration a souhaité se mettre en conformité avec le Code AFEP-MEDEF et proposé que la durée des nouveaux mandats d'administrateur soit ramenée à quatre ans. Tel sera le cas si l'Assemblée Générale du 27 avril 2012 statuant à titre extraordinaire suit les propositions du Conseil d'Administration.

Le mandat d'Anne Binder et de Bernard Jourdan prendra fin à l'échéance des mandats de Louis Faure et d'Hervé Debache qu'il leur restait à courir, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, auront une durée inférieure. En cas de modification de la durée statutaire des mandats d'administrateurs pour la ramener à quatre ans, cette règle aura un effet immédiat, et les fonctions d'Anne Binder et de Bernard Jourdan prendront fin à l'issue de l'Assemblée approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Dans ce cas, le renouvellement de leur mandat sera soumis à l'Assemblée Générale du 27 avril 2012.

### Proportion de femmes parmi les administrateurs

La loi du 13 janvier 2011 a fixé de nouvelles règles en matière de représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les Conseils d'Administration. Entrant en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017, elle fixe à 40 % la proportion minimale des administrateurs de chaque sexe à compter de 2017, et à 20 % à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire tenue après le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Lorsque l'un des deux sexes n'est pas représenté au Conseil, à la date de publication de la loi précitée, soit le 28 janvier 2011 – ce qui était le cas de la société – au moins un représentant de ce sexe doit être nommé lors de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire ayant à statuer sur la nomination d'administrateurs. Anne Binder ayant été cooptée en qualité de nouveau membre du Conseil d'Administration, cette condition est désormais remplie depuis le 27 octobre 2011.

Il en est de même pour la proportion de 20 %, jusqu'à la première Assemblée Générale Ordinaire tenue après le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### 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. Le Conseil d'Administration considère que la composition du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations, dont la présidence est assurée par un administrateur indépendant, ainsi que les échanges ayant lieu avec l'autre membre indépendant du Comité, paraissent conformes à la bonne représentation des intérêts des différents actionnaires de la société. 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. Il est donc envisagé qu'André Harari quitte le Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012 ; le Comité serait alors composé uniquement d'administrateurs indépendants.

### Comité d'Audit

#### Composition

Le Comité d'Audit était composé de : Hervé Debache, Président du Comité, Louis Faurre et André Harari. Depuis le 21 décembre 2011, il est composé de : Bernard Jourdan, Président du Comité, Anne Binder et André Harari.

Le Code AFEP-MEDEF précise que les membres du Comité doivent avoir une compétence financière ou comptable et bénéficiers, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise : tel a été et est le cas de ses trois membres, du fait de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle décrites dans leur notice biographique. En particulier, Hervé Debache, son ancien Président était expert-comptable, diplômé de HEC (Paris) et de la Harvard Business School (*International Teachers Program*, États-Unis). Bernard Jourdan, son nouveau Président, est titulaire d'un Master of Sciences du Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (MIT, Cambridge, États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, Licencié ès Sciences Économiques (Paris Assas) et titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures (Paris).

### *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 ;
- de formuler ses recommandations.

### *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 2011. Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés aux cinq réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 57 %.

L'examen 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, ainsi que des travaux effectués

dans le cadre de leur mission et de leurs observations éventuelles. 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 2011, puis les 9 et 23 février 2012 pour l'examen des comptes et des états financiers de l'exercice 2011, le Comité a en particulier examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition et les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2011.

Le Comité a également examiné le budget de l'exercice 2012 ainsi que les scénarios de chiffre d'affaires et de résultat 2012 qui sous-tendent les informations communiquées au marché financier.

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 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.

Enfin, 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 était composé de : Louis Faurre, Président du Comité, Hervé Debache et André Harari. Depuis le 21 décembre 2011, il est composé de :

Bernard Jourdan, Président du Comité, Anne Binder et André Harari.

### *Mission*

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

- d'examiner préalablement au Conseil d'Administration 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, de formuler ses recommandations et de fixer ceux 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 la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et de formuler ses recommandations au Conseil d'Administration, préalablement à la délibération annuelle du Conseil d'Administration conformément aux dispositions de la loi du 13 janvier 2011 ;
- 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 mandataires sociaux ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions. Il fixe la rémunération et les avantages annexes des autres membres du Comité Exécutif et passe également en revue une fois par an les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Il examine également une fois par an, préalablement au Conseil d'Administration, en conformité avec la nouvelle disposition de la loi du 13 janvier 2011, la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et formule ses recommandations. 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 trois fois en 2011. Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 56 %.

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. Ainsi, le Comité a recommandé la cooptation d'Anne Binder et de Bernard Jourdan au Conseil d'Administration, pour succéder à Louis Faurre et Hervé Debache.

Par ailleurs, le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité sur les rémunérations au Conseil d'Administration, il est nécessaire que le Conseil délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors 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 était composé de : André Harari, Président du Comité, Hervé Debache et Louis Faurre. Depuis le 21 décembre 2011, il est composé de : André Harari, Président du Comité, Anne Binder et Bernard Jourdan.

### 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 une fois en 2011, ainsi que le 26 janvier 2012, pour examiner et discuter notamment les performances de réalisation de la feuille de route stratégique 2010-2012 adoptée fin 2009 pour

préparer le Groupe aux nouveaux enjeux économiques mondiaux de l'après-crise, continuer de renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers, analyser les principaux risques, et formuler ses recommandations. Il a été étroitement et régulièrement tenu informé de l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique sur l'activité du Groupe. Le Comité a par ailleurs examiné et discuté les priorités stratégiques du Groupe pour 2012, les scénarios élaborés en fonction des différentes hypothèses d'évolution de l'environnement macroéconomique, ainsi que les grandes orientations du plan d'actions 2012, des plans de R&D, marketing et de ressources humaines. Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés aux réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 100 %.

## Pouvoir de décision limité des Comités

Les sujets, dont l'examen est souhaité par le Président du Conseil d'Administration ou le Président de chaque Comité, 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'avait pas jugé utile d'établir un règlement intérieur, considérant que ses travaux et son fonctionnement ne justifiaient pas, compte tenu de sa taille, l'établissement d'un tel règlement. En particulier, le Conseil a, de longue date, arrêté les principes de tous les cas d'approbation préalable, notamment pour les engagements et cautions donnés par la société, les opérations significatives se situant en dehors de la stratégie annoncée de l'entreprise (ce cas ne s'étant jamais produit) et toute opération de croissance externe, et fixé les règles selon lesquelles il est informé de la situation financière et de la trésorerie de l'entreprise. Il a également mis en place depuis toujours un processus de gestion des éventuelles situations de conflit d'intérêts (non-participation au vote de la décision concernée par l'administrateur en situation de conflit d'intérêts). La société n'a pas été confrontée à cette situation au cours de l'exercice, hormis en ce qui concerne les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les conventions réglementées avec les filiales. Compte tenu des changements intervenus dans sa composition, et sur proposition de son Président, le Conseil d'Administration a jugé utile d'établir un règlement intérieur qui a été examiné et adopté par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 9 février 2012. Ce règlement peut être consulté sur le site Internet de la société [lectra.com](http://lectra.com).

#### **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'analyses

annuelles est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant, publié sur le site Internet de la société et communiqué à NYSE 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 sept réunions en 2011. Les membres du Conseil ont tous été présents ou représentés aux réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 60%.

#### **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, ou d'un exposé en séance.

En 2011, 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 pour la première fois lors du Conseil du 11 février 2010. Il a par la suite été examiné lors des réunions du Conseil du 10 février 2011 et 9 février 2012. Compte tenu de la nouvelle composition du Conseil, il sera à nouveau à l'ordre du jour de la première réunion du Conseil d'Administration de 2013. Le Code AFEP-MEDEF préconise également qu'une évaluation formalisée soit établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur, et que les actionnaires soient informés chaque année de la réalisation de ces évaluations. 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'AMF en janvier 2007 et sur le guide de mise en œuvre de cette recommandation pour les valeurs petites et moyennes initialement publié en janvier 2008 et dont une nouvelle version a été publiée en juillet 2010. La démarche générale 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, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne étant en vigueur dans l'ensemble des sociétés du Groupe. C'est en particulier le cas des procédures et des activités de contrôle qui s'appliquent dans toutes les filiales.

### 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 fixés. Ils concourent également à assurer la sauvegarde des actifs corporels et incorporels (tels que sa propriété intellectuelle et industrielle, ses marques, la relation avec ses clients et son image...) 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 permettent en outre 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 ses niveaux de couverture et de qualité soient adéquats. Il rend compte de ses travaux et avis au Conseil d'Administration. Le Comité Exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'Administration. Présidé par le Directeur Général, il comprend deux autres membres : le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, qui disposent d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Le Directeur Général assure directement la responsabilité des opérations commerciales et de services mondiales, dont les Directions des régions et filiales ont un lien hiérarchique direct avec lui. Par ailleurs, le Groupe dispose de directions fonctionnelles dont les responsables ont un lien hiérarchique direct avec le Directeur Général, et dont l'organisation et les missions sont adaptées en fonction de l'évolution des contextes externe et interne de l'entreprise :

- 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 ;
- Direction commerciale ;
- Direction projets et comptes stratégiques ;
- Direction des services ;

- Directions R&D logiciels et équipements de CFAO ;
- Direction marketing et communication.

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 communiqués par écrit 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. Le 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 mis en exploitation le 1<sup>er</sup> janvier 2007 au sein de la société mère. Le périmètre fonctionnel actuellement couvert concerne les achats, la *supply chain* et la comptabilité de la société mère ainsi que la gestion des commandes et de la facturation, et les services après-vente de la société mère et la majorité des filiales. Au 31 décembre 2011, *Elios* était déployé dans 22 des 26 filiales du Groupe concernées par le projet. Le déploiement sera effectif dans l'ensemble de ces filiales fin 2012.

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.

L'intégration des informations financières inter-compagnies, 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. Une nouvelle application de consolidation statutaire des comptes a été déployée en 2010 pour faciliter la saisie des données et renforcer la capacité d'analyse des équipes financières sur la base de rapports générés automatiquement.

Un système d'information de gestion des ressources humaines du Groupe a également été déployé en 2010 en remplacement des outils existants. Il permet notamment de suivre les effectifs (recrutements, promotions, départs...), les rémunérations et leur évolution hors gestion de la paie, et les formations suivies.

Au-delà de la simplification de la saisie et de l'automatisation des rapports, le système permet une harmonisation des procédures dans l'ensemble du Groupe et renforce le contrôle effectué auparavant de manière manuelle. 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 à 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 6% du chiffre d'affaires total, et où les 10 premiers clients de la société, avec moins de 20% en cumul, ne représentent pas une part essentielle 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. Le contrôle de la bonne application des règles est renforcé par le système d'information en place.

- **Personnel**

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnel, prévisionnels ou réels, 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 risque de change**

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires, la

sécurisation des moyens de 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. Le protocole EBICS TS est utilisé par la société depuis 2011 pour la sécurisation des moyens de paiement. Pour chacune des sociétés du Groupe, les autorisations de signature bancaire sont réglementées par des procédures écrites, révocables à tout instant, émises par la Direction Générale du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

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

Toutes les décisions relatives aux instruments de couverture de change sont prises conjointement par le Directeur Général et le Directeur Financier et mises en place par le trésorier du Groupe.

### *2.2.2. Identification et gestion des risques*

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

### *2.2.3. Activité de contrôle : les acteurs du contrôle et de la gestion des risques*

Le Groupe ne dispose pas spécifiquement d'un service d'audit interne, mais la Direction financière – en particulier les équipes de trésorerie et de contrôle de gestion – et la Direction juridique sont au cœur du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Les contrôles sont présents à de nombreux endroits dans l'organisation du Groupe. Ils sont adaptés aux enjeux des processus et des risques auxquels ils se rapportent,

en fonction de leur influence sur les performances et la réalisation des objectifs du Groupe. Ils s'exercent au travers des outils informatiques, de procédures pour lesquelles un contrôle manuel systématique est réalisé, par la réalisation d'audits a posteriori, ou par le contrôle hiérarchique, en particulier de la part des membres du Comité Exécutif. Ils s'exercent également par des contrôles ad hoc réalisés dans les différentes filiales du Groupe.

Au sein de chacune des filiales, la personne assurant la responsabilité administrative et financière (qui 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 sont couvertes 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.

#### **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, 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 des outils de *reporting* ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques dans le cadre du déploiement du projet *Elios* et du développement, en 2010, d'un nouveau système d'information de gestion des ressources humaines à travers le 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) ci-dessus), analyse mensuelle des provisions pour risques et charges et des provisions pour dépréciation des différents postes d'actif.

#### b) Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière, compte de résultat, tableaux des flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations 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 conformait 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.

Les informations ci-dessous sont complétées par l'information détaillée donnée dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

### 3.1. Mandataires sociaux dirigeants

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 dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à leur verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à leurs fonctions, au moment de leur départ en retraite (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 2011. 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.

Jusqu'en 2010, comme pour les exercices antérieurs, la rémunération variable était déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels : le résultat consolidé avant impôts 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 était 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.

En 2011, les critères de performance ont été étendus par le Conseil d'Administration pour comprendre désormais quatre critères reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ; (ii) 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 15 %) ; (iii) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %). 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 était calculée de manière linéaire.

Pour 2012, le Conseil avait indiqué l'an passé son intention de réévaluer le montant de leur rémunération totale « à objectifs annuels atteints ». Se rangeant à la proposition du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de reporter à 2013 cette réévaluation, compte tenu du contexte macroéconomique dégradé et des incertitudes actuels, le Conseil a décidé de maintenir inchangé, une année de plus, ces rémunérations (cette décision pourrait être revue en cours d'année si les conditions redevenaient favorables). Les quatre critères de performance fixés en 2011 sont reconduits en 2012, avec les mêmes poids relatifs, seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants ayant été revus en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

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 Zocchetto, 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.

### **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.

### **3.3. Répartition des jetons de présence**

Les jetons de présence, alloués annuellement par l'Assemblée Générale, sont répartis à parts égales entre les administrateurs.

En raison de l'implication des membres du Conseil d'Administration, et notamment du taux de participation historiquement élevé aux réunions du Conseil et de ses Comités, le Conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer, comme le recommande le Code AFEP-MEDEF, une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence ou un montant supplémentaire de jetons de présence pour encourager la participation des administrateurs à des comités spécialisés.

## **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 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'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 à 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 noms des 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'information 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 titres (banque, établissement financier, société de Bourse).

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette assemblée pourront voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée, à leur conjoint, à un autre actionnaire ou à toute autre personne de leur choix, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 du Code de commerce.

Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'Assemblée. Cependant, si 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 à son siège social : 16-18, rue Chalgrin, 75016 Paris, ou sous forme électronique à l'adresse suivante : [relations.investisseurs@lectra.com](mailto:relations.investisseurs@lectra.com). Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration expédiés par la poste devront être reçus par la Société Générale au plus tard la veille de l'Assemblée. Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, en envoyant un

e-mail revêtu d'une signature électronique, résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire et garantissant son lien avec la notification, à l'adresse électronique [relations.investisseurs@lectra.com](mailto:relations.investisseurs@lectra.com).

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 9 du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires 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 23 février 2012

# COMPTES CONSOLIDÉS

- 107** – État de la situation financière
- 108** – Compte de résultat
- 109** – Tableau des flux de trésorerie
- 110** – Variation des capitaux propres
- 111** – Annexe aux comptes consolidés

# ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

## consolidée

### ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2011	2010
Écarts d'acquisition	note 1	31 309	30 999
Autres immobilisations incorporelles	note 2	4 742	5 452
Immobilisations corporelles	note 3	11 589	11 066
Actifs financiers non courants	note 4	1 899	1 700
Impôts différés	note 6	9 543	12 938
<b>Total actif non courant</b>		<b>59 081</b>	<b>62 155</b>
Stocks	note 7	21 112	19 336
Clients et comptes rattachés	note 8	44 533	43 862
Créances d'impôt courant sur les sociétés	note 9	10 841	6 918
Autres actifs courants	note 9	6 346	4 674
Trésorerie et équivalents de trésorerie		26 320	30 174
<b>Total actif courant</b>		<b>109 152</b>	<b>104 964</b>
<b>Total actif</b>		<b>168 233</b>	<b>167 119</b>

### PASSIF

(en milliers d'euros)		2011	2010
Capital social	note 10	28 037	27 644
Primes d'émission et de fusion	note 10	2 487	1 039
Actions détenues en propre	note 10	[722]	[386]
Écarts de conversion	note 11	[8 816]	[8 877]
Réserves et résultats consolidés		37 700	22 612
<b>Capitaux propres</b>		<b>58 686</b>	<b>42 032</b>
Engagements de retraite	note 12	4 512	4 124
Emprunts et dettes financières à long terme	note 13	16 684	27 694
<b>Total passif non courant</b>		<b>21 196</b>	<b>31 818</b>
Fournisseurs et autres passifs courants	note 14	46 696	49 120
Produits constatés d'avance	note 15	35 722	35 835
Dettes d'impôt exigible	note 6	1 776	537
Emprunts et dettes financières à court terme	note 13	1 005	4 905
Provisions	note 16	3 152	2 872
<b>Total passif courant</b>		<b>88 351</b>	<b>93 269</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>		<b>168 233</b>	<b>167 119</b>

Les notes figurant aux pages 111 à 170 font partie intégrante des états financiers consolidés.

# COMPTE DE RÉSULTAT

## consolidé

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

		2011	2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	note 18	<b>205 923</b>	<b>190 290</b>
Coût des ventes	note 19	(61 613)	(54 193)
<b>Marge brute</b>	note 19	<b>144 310</b>	<b>136 097</b>
Frais de recherche et développement	note 20	(11 463)	(9 547)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 21	(103 925)	(103 701)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>28 922</b>	<b>22 849</b>
Produits à caractère non récurrent	note 23	0	3 291
Charges à caractère non récurrent	note 22	0	(1 053)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>28 922</b>	<b>25 087</b>
Produits financiers	note 26	656	312
Charges financières	note 26	(2 204)	(3 739)
Résultat de change	note 27	(165)	(1 254)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>27 209</b>	<b>20 406</b>
Impôts sur le résultat	note 6	(8 012)	(4 759)
<b>Résultat net</b>		<b>19 197</b>	<b>15 647</b>

(en euros)

Résultat par action	note 28		
Résultat :			
- de base		0,67	0,56
- dilué		0,65	0,55
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
- résultat de base		28 709 129	28 122 072
- résultat dilué		29 368 796	28 316 516

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)	2011	2010
<b>Résultat net</b>	<b>19 197</b>	<b>15 647</b>
Écarts de conversion	61	(292)
Part efficace de la variation de juste valeur des <i>swaps</i> de taux d'intérêt	837	1 033
Effet d'impôts sur les éléments du résultat global	(284)	(351)
<b>Résultat global total</b>	<b>19 811</b>	<b>16 037</b>

Les notes figurant aux pages 111 à 170 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)

2011 2010

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

Résultat net		19 197	15 647
Amortissements et provisions d'exploitation		5 168	6 625
Autres résultats sur opérations d'investissement	note 34	0	(3 291)
Éléments non monétaires du résultat	note 32	(40)	(109)
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		(9)	148
Variation des impôts différés	note 6	3 251	2 758
<b>Capacité d'autofinancement d'exploitation</b>		<b>27 567</b>	<b>21 778</b>
Variation des stocks et en-cours		(1 646)	(1 557)
Variation des créances clients et comptes rattachés		(1 301)	139
Variation des autres actifs et passifs courants		(6 908)	16 800
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>	note 33	<b>(9 855)</b>	<b>15 382</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle</b>		<b>17 712</b>	<b>37 160</b>

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

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 2	(906)	(1 277)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 3	(2 837)	(1 071)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		159	370
Domages et intérêts perçus	note 34	0	9 346
Acquisitions d'immobilisations financières	note 4	(117)	(1 336)
Cessions d'immobilisations financières	note 4	183	1 218
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(3 518)</b>	<b>7 250</b>

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

Augmentations de capital en numéraire	note 10	1 841	9
Versement de dividendes		(5 164)	0
Achats par la société de ses propres actions	note 10	(1 017)	(349)
Ventes par la société de ses propres actions	note 10	1 049	1 478
Accroissement des dettes long terme et court terme	note 35	0	400
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 36	(14 931)	(17 805)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(18 222)</b>	<b>(16 267)</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>		<b>(4 028)</b>	<b>28 143</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture <sup>(1)</sup></b>		<b>30 174</b>	<b>2 149</b>
Variation de la trésorerie		(4 028)	28 143
Incidence des variations de cours de change		174	(118)
<b>Trésorerie à la clôture</b>		<b>26 320</b>	<b>30 174</b>
Cash-flow libre hors éléments non récurrents		15 181	29 995
Éléments non récurrents du cash-flow libre		(987)	14 415
<b>Cash-flow libre</b>	note 37	<b>14 194</b>	<b>44 410</b>
Impôts payés (remboursés), nets <sup>(2)</sup>		254	109
Intérêts payés		1 487	2 777

(1) Après déduction du montant des lignes de crédit de trésorerie utilisées pour € 7 600 milliers au 31 décembre 2009. Les lignes de crédit de trésorerie n'ont pas été utilisées à compter du 30 juin 2010.

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

Les notes figurant aux pages 111 à 170 font partie intégrante des états financiers consolidés.



# VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

consolidés

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	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					
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2010</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>
Résultat net							15 647	15 647
Autres éléments du résultat global	note 11					(292)	682	390
<b>Résultat global</b>						<b>(292)</b>	<b>16 329</b>	<b>16 037</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	note 10	3 500	0,97	3	5			9
Valorisation des options de souscription d'actions	note 10						193	193
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 10					1 053		1 053
Profits (pertes) réalisés par la société sur ses propres actions	note 10						51	51
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2010</b>	<b>28 499 014</b>	<b>0,97</b>	<b>27 644</b>	<b>1 039</b>	<b>(386)</b>	<b>(8 877)</b>	<b>22 612</b>	<b>42 032</b>
Résultat net							19 197	19 197
Autres éléments du résultat global	note 11					61	553	614
<b>Résultat global</b>						<b>61</b>	<b>19 750</b>	<b>19 811</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	note 10	404 596	0,97	392	1 449			1 841
Valorisation des options de souscription d'actions	note 10						257	257
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 10					(336)		(336)
Profits (pertes) réalisés par la société sur ses propres actions	note 10						245	245
Dividendes							(5 164)	(5 164)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2011</b>	<b>28 903 610</b>	<b>0,97</b>	<b>28 037</b>	<b>2 487</b>	<b>(722)</b>	<b>(8 816)</b>	<b>37 700</b>	<b>58 686</b>

Les notes figurant aux pages 111 à 170 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 23 février 2012 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2012.

## ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée sur NYSE Euronext (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 : principalement la mode (habillement, accessoires, chaussure), l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement ainsi qu'une grande variété d'autres industries (aéronautique, industrie nautique, éolien...). 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 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 quelques produits pour lesquels des partenariats stratégiques ont été conclus – sont conçus et développés par la société. Les équipements sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau international de sous-traitants, et testés, sur le site industriel principal de Bordeaux-Cestas (France), où est réalisé l'essentiel des activités de recherche et de développement.

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 1 350 collaborateurs dans le monde regroupant des équipes de recherche, techniques et commerciales expertes, connaissant parfaitement les domaines d'activité de leurs 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 2011, réalisé en direct 90 % 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, l'Amérique du Nord et l'Asie. L'ensemble de ses technologies est présenté dans son *International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas (France), pour l'Europe et les visiteurs internationaux, et ses deux *International Advanced Technology Centers* d'Atlanta (États-Unis), pour les Amériques, et Shanghai (Chine) pour l'Asie-Pacifique. Lectra offre ainsi à tous ses clients une forte proximité géographique avec près de 740 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 220 ingénieurs sont dédiés à la R&D et 150 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 consolidés au 31 décembre 2011 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2010. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration du 23 février 2012. Ils ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes.

Les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 sont sans impact sur les comptes du Groupe :

- IAS 24 – Information relative aux parties liées ;
- amendement à IAS 32 – Classement des émissions de droits ;
- amendement à IFRS 1 – Exemption limitée de l'obligation de fournir des informations comparatives selon IFRS 7 pour les premiers adoptants ;
- procédure d'amélioration annuelle des IFRS 2010 ;
- IFRIC 19 – Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres ;
- amendement à IFRIC 14 – Paiements d'avance d'exigences de financement minimal.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

### 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 Groupe perd le contrôle sur ces entités ou à laquelle elles sont liquidées.

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. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par la maison mère Lectra SA. Elles sont indiquées NC (non consolidées) dans le tableau.

La consolidation est effectuée sur la base des documents et comptes sociaux établis dans chaque pays et retraités afin d'être mis en harmonie avec les principes comptables ci-dessus mentionnés.

La totalité des soldes et des transactions internes au Groupe, ainsi que les profits latents résultant de ces transactions, ont été éliminés dans les états financiers consolidés.

Toutes les sociétés consolidées établissent leurs comptes annuels au 31 décembre.

## Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2011, 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>	
			2011	2010	2011	2010
<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
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 Baltic Oü	Talinn	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Lectra 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	Shipley	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Russia OOO	Moscou	Russie	100,0	0,0	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.

Une filiale, Lectra Russia, a été créée en octobre 2011 en Russie et est consolidée au 31 décembre 2011. La consolidation de Lectra Russia n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2011. Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre en 2011. 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 dans 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, et contre les risques de taux d'intérêt, enregistrés à la juste valeur dans les capitaux propres (cf. paragraphe « Politique de couverture des risques »).

Les actifs liés au cycle d'exploitation normal du Groupe, les actifs détenus dans la perspective d'une cession dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice ainsi que la trésorerie disponible et les équivalents de trésorerie constituent des actifs courants. Tous les autres actifs sont non courants. Les dettes échues au cours du cycle d'exploitation normal du Groupe ou dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice constituent des dettes courantes.

### **ÉCARTS D'ACQUISITION**

L'écart d'acquisition est déterminé comme étant la différence entre le prix 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.

En tenant compte 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 progressivement dans les filiales du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, est amorti linéairement sur huit ans, ce qui correspond à sa durée d'utilité définie par le Groupe pour cette immobilisation incorporelle. L'activation des frais relatifs à ce projet a été possible car la faisabilité technique de celui-ci a toujours été démontrée et il a été déterminé comme 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 des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

## Brevets et marques

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif. Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas. En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par le Groupe ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

Les droits détenus par le Groupe, notamment dans le domaine des logiciels propres à son activité de concepteur et d'éditeur de logiciels, font l'objet de concessions de droits d'utilisation à ses clients, dans le cadre de son activité commerciale.

Le Groupe n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

## Autres

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur deux à cinq ans.

## 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.

### Écarts d'acquisition

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.

#### **Autres immobilisations**

Pour les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, la méthode consiste à comparer la valeur nette comptable de chacun des regroupements d'actifs pertinents (actif isolé ou 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 » 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.

#### **STOCKS**

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (calculé selon la méthode du coût moyen pondéré, y compris les frais accessoires) et la valeur nette de réalisation. Les produits finis et les en-cours de production sont évalués au montant le plus faible entre le prix de revient industriel standard (ajusté à la date de clôture en fonction de l'évolution des coûts réellement supportés) et la valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient. Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée.

Les dépréciations relatives aux stocks de pièces détachées et consommables sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des



articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

### CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à l'origine dans l'état de la situation financière à leur juste valeur et ultérieurement au coût amorti, qui correspond généralement à la valeur nominale. Des dépréciations sont 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 disponible et des équivalents de trésorerie, diminuée des concours bancaires courants, le cas échéant. Les équivalents de trésorerie sont constitués soit 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, soit de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Les comptes à vue rémunérés ouverts dans les banques de la société sont considérés comme de la trésorerie disponible. Tous ces placements monétaires sont immédiatement disponibles et le montant équivalent en trésorerie est connu ou sujet à une incertitude négligeable.

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 à moyen terme (cf. note 13.2).

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 tout en conservant la trésorerie nécessaire pour financer le développement futur du Groupe.

### 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 20 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 d'un an :

- des emprunts bancaires portant intérêts ;
- 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, le cas échéant.

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.

## **FOURNISSEURS**

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre normal de l'activité de la société. Elles sont classées en tant que passifs courants lorsque le paiement doit intervenir dans les douze mois ou en passifs non courants lorsque l'échéance est supérieure à un an.

## **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, facturé par avance, 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 développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Le crédit d'impôt recherche applicable en France 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. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

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 recherche et de développement.

## 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, tel que défini par la recommandation 2009-R.03 du CNC.

Les produits et charges à caractère non récurrent qui sont exclus du résultat opérationnel courant sont la traduction comptable d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont en nombre très limités, de montants significatifs et décrits dans la note annexe correspondante.

## RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société. Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ajusté de l'effet dilutif des options de souscription d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société dans le seul cadre du contrat de liquidité. L'effet dilutif des options de souscription d'actions est calculé selon la méthode du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33 révisée. Les fonds qui seraient recueillis à l'occasion de l'exercice des options de souscription d'actions sont supposés être affectés au rachat d'actions au cours moyen de Bourse de l'exercice. Le nombre d'actions ainsi obtenu vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions.

Seules les options dont le prix d'exercice est inférieur à ce cours de Bourse moyen sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions composant le capital 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 31 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « principal décideur opérationnel » de la société.

Les secteurs opérationnels correspondent aux grandes 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 exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de recherche et développement 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 intersecteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du secteur Siège et doit permettre d'en absorber les coûts. Les frais généraux du Siège étant pour l'essentiel fixes, sa marge brute et par conséquent son résultat opérationnel dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

### **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 dans le compte de résultat. Dans le cas où il existe une couverture à terme, l'écart de change reflété dans le résultat est compensé par la variation de juste valeur de l'instrument de couverture.

### Positions internes au Groupe

Les positions à court terme affectent le résultat de la même manière que les positions hors Groupe. Les différences de change latentes relatives à des positions long terme, dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible, sont portées au poste « Écarts de conversion » des 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)	2011	2010
<b>Dollar américain</b>		
Cours moyen de l'exercice	1,39	1,33
Cours de clôture	1,29	1,34
<b>Yen japonais</b>		
Cours moyen de l'exercice	111,02	116,46
Cours de clôture	100,20	108,65
<b>Livre anglaise</b>		
Cours moyen de l'exercice	0,87	0,86
Cours de clôture	0,84	0,86
<b>Yuan chinois</b>		
Cours moyen de l'exercice	9,00	8,98
Cours de clôture	8,16	8,82

## POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES

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

### Risques propres aux fluctuations de change – Instruments financiers dérivés

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

#### Impact concurrentiel

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux, essentiellement en compétition avec son principal concurrent, une société américaine qui aujourd'hui fabrique ses équipements en Chine, comme ses concurrents asiatiques. Le niveau des prix pratiqués est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain mais également du yuan chinois.

#### 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 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 à des conditions économiques raisonnables contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs.

Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur la situation financière et concurrentielle du Groupe. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

L'exposition du Groupe est suivie en temps réel.

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.

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. Ainsi tous les changements de valeur de ces instruments viennent compenser les gains et pertes de change comptabilisés lors de la réévaluation des créances et 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 en devises 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. L'exposition du Groupe aux risques de taux n'est aujourd'hui pas significative.

En effet, seuls € 2,9 millions (17% du total de la dette) sont exposés au 31 décembre 2011 aux risques de taux d'intérêt, le reste de l'endettement étant couvert par des *swaps* de taux ou ne porte pas intérêt.

La sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt est donnée en note 13.5.

Enfin, le Groupe adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en parts d'OPCVM de trésorerie classés par l'Autorité des Marchés Financiers dans la catégorie « monétaire euros », en certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société ou sur des comptes rémunérés à vue.

### Risques de dépendance vis-à-vis des clients

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où, en 2011, comme pour les années précédentes, aucun client individuel n'a représenté plus de 6% du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté moins de 20% en cumul et les 20 premiers clients moins de 25%.



### Risques de crédit

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Ce risque se trouve par ailleurs renforcé dans un contexte de crise économique mondiale. Le Groupe 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.

### 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). Cet indicateur est comparé aux prévisions de trésorerie sur un horizon de six mois.

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est aujourd'hui très faible. La trésorerie disponible est uniquement constituée de comptes à vue rémunérés et de certificats de dépôts négociables émis par les banques de la société. Elle constitue une réserve de liquidité importante et suffisante pour le Groupe. Grâce à un besoin en fonds de roulement structurellement proche de zéro, les flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe renforcent sa liquidité.

### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler.

### Versement de dividende

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2012 de distribuer en 2012, au titre de l'exercice 2011, un dividende de € 0,22 par action.

La société a versé un dividende € 0,18 par action en 2011 au titre de l'exercice 2010.

# NOTES SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

## NOTE 1 ÉCARTS D'ACQUISITION

Aucune acquisition n'a été réalisée au cours des exercices 2011 et 2010.

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

En 2010, l'encaissement de € 15 090 milliers à la suite de la sentence du Tribunal arbitral international contre Induyco s'était traduit par une réduction de € 6 055 milliers de l'écart d'acquisition d'Investronica Sistemas, comptabilisé initialement lors de l'acquisition de cette société en 2004 (cf. note 23).

En 2011, les seules variations significatives correspondent à des écarts de conversion.

	2011	2010
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>30 999</b>	<b>36 401</b>
Ajustement des écarts d'acquisition	0	(6 055)
Écarts de conversion	310	653
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>31 309</b>	<b>30 999</b>

Les UGT (unités génératrices de trésorerie) ont été définies 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. Les secteurs opérationnels tels que définis dans la note 31 correspondent à des regroupements de ces UGT.

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière en décembre 2011. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2012-2014 de chaque UGT en fonction des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance au-delà de 2014 de 2%.

Les flux futurs, après impôts, ont été actualisés au coût moyen pondéré du capital. Les taux d'actualisation retenus diffèrent selon les UGT pour tenir compte des incertitudes liées aux différents contextes économiques nationaux.

Ils se décomposent comme suit :

- le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'une estimation du taux sans risque relatif à chaque UGT majoré d'une prime de risque de marché de 5% pondérée par le bêta du secteur ;
- la prime de risque spécifique a été déterminée pour chaque UGT. Elle est comprise entre 0,5% et 2% en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2012-2014 ;
- le coût de la dette a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2011 (Euribor 3 mois) et de la marge appliquée par les banques.

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.

Au 31 décembre 2011, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2011		2010	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Italie	9,4 %	12 004	8,5 %	12 004
France	8,5 %	2 324	8,1 %	2 324
Allemagne	8,0 %	4 631	8,5 %	4 631
Europe du Nord	8,5 %	1 590	8,1 %	1 590
Royaume-Uni	8,4 %	1 287	8,1 %	1 249
Espagne	9,4 %	702	8,1 %	702
Portugal	9,4 %	220	8,1 %	220
<b>Total Europe</b>		<b>22 758</b>		<b>22 720</b>
Amérique du Nord	7,9 %	6 284	8,5 %	6 085
Amérique du Sud	13,3 %	417	7,6 %	406
<b>Total Amériques</b>		<b>6 701</b>		<b>6 491</b>
Japon	6,4 %	564	8,5 %	520
Grande Chine	9,0 %	594	8,5 %	576
Autres pays Asie	9,0 %	324	8,5 %	324
<b>Total Asie-Pacifique</b>		<b>1 482</b>		<b>1 420</b>
<b>Autres pays</b>	8,5 %	<b>368</b>	8,1 %	<b>368</b>
<b>Total</b>		<b>31 309</b>		<b>30 999</b>

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 2 points des taux d'actualisation ;
- une diminution pour chaque UGT de 1 point des hypothèses de croissance du chiffre d'affaires retenues dans l'élaboration du plan 2012-2014 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2 % à 1 %).

Aucun ne conduirait à une dépréciation des écarts d'acquisition.

#### 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.

## NOTE 2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2010	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>20 875</b>	<b>2 191</b>	<b>6 329</b>	<b>29 395</b>
Acquisitions externes	643	55	0	698
Développements internes	385	0	0	385
Sorties	(136)	0	(1)	(137)
Transferts	420	0	(420)	0
Écarts de conversion	90	0	3	93
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>22 277</b>	<b>2 246</b>	<b>5 911</b>	<b>30 434</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2010</b>	<b>(17 118)</b>	<b>(1 953)</b>	<b>(5 911)</b>	<b>(24 982)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>5 159</b>	<b>293</b>	<b>0</b>	<b>5 452</b>

2011	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>22 277</b>	<b>2 246</b>	<b>5 911</b>	<b>30 434</b>
Acquisitions externes	465	56	58	579
Développements internes	328	0	0	328
Sorties	(348)	0	(35)	(383)
Transferts	(242)	0	242	0
Écarts de conversion	31	0	4	35
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>22 511</b>	<b>2 302</b>	<b>6 180</b>	<b>30 993</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2011</b>	<b>(18 113)</b>	<b>(2 092)</b>	<b>(6 046)</b>	<b>(26 251)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>4 398</b>	<b>210</b>	<b>134</b>	<b>4 742</b>

Les amortissements ont évolué comme suit :

2010	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>(15 885)</b>	<b>(1 805)</b>	<b>(5 908)</b>	<b>(23 598)</b>
Dotations aux amortissements	(1 296)	(148)	0	(1 444)
Mises au rebut/cessions	131	0	0	131
Écarts de conversion	(68)	0	(3)	(71)
<b>Amortissements au 31 décembre 2010</b>	<b>(17 118)</b>	<b>(1 953)</b>	<b>(5 911)</b>	<b>(24 982)</b>

2011	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>(17 118)</b>	<b>(1 953)</b>	<b>(5 911)</b>	<b>(24 982)</b>
Dotations aux amortissements	(1 400)	(139)	(19)	(1 558)
Mises au rebut/cessions	302	0	9	311
Transferts	124	0	(124)	0
Écarts de conversion	(21)	0	(1)	(22)
<b>Amortissements au 31 décembre 2011</b>	<b>(18 113)</b>	<b>(2 092)</b>	<b>(6 046)</b>	<b>(26 251)</b>

### LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2010 et 2011 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

### AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La quasi-totalité des autres immobilisations incorporelles est complètement amortie depuis de nombreuses années. La valeur nette résiduelle de ces immobilisations s'élève à € 134 milliers au 31 décembre 2011.

### NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2010	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>9 478</b>	<b>12 687</b>	<b>24 720</b>	<b>46 885</b>
Investissements	0	311	760	1 071
Mises au rebut/cessions	0	(710)	(982)	(1 692)
Transferts	0	5	7	12
Écarts de conversion	0	185	424	609
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>9 478</b>	<b>12 478</b>	<b>24 929</b>	<b>46 885</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2010</b>	<b>(6 619)</b>	<b>(8 260)</b>	<b>(20 940)</b>	<b>(35 819)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>2 859</b>	<b>4 218</b>	<b>3 989</b>	<b>11 066</b>

2011	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>9 478</b>	<b>12 478</b>	<b>24 929</b>	<b>46 885</b>
Investissements	832	937	1 068	2 837
Mises au rebut/cessions	0	(74)	(1 344)	(1 418)
Transferts	0	1 141	(1 141)	0
Écarts de conversion	0	89	61	150
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>10 310</b>	<b>14 571</b>	<b>23 573</b>	<b>48 454</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2011</b>	<b>(6 682)</b>	<b>(10 199)</b>	<b>(19 984)</b>	<b>(36 865)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>3 628</b>	<b>4 372</b>	<b>3 589</b>	<b>11 589</b>

Les amortissements ont évolué comme suit :

2010	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>(6 559)</b>	<b>(7 747)</b>	<b>(20 124)</b>	<b>(34 430)</b>
Dotations aux amortissements	(60)	(872)	(1 375)	(2 307)
Mises au rebut/cessions	0	460	908	1 368
Transferts	0	1	(13)	(12)
Écarts de conversion	0	(102)	(336)	(438)
<b>Amortissements au 31 décembre 2010</b>	<b>(6 619)</b>	<b>(8 260)</b>	<b>(20 940)</b>	<b>(35 819)</b>

2011	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>(6 619)</b>	<b>(8 260)</b>	<b>(20 940)</b>	<b>(35 819)</b>
Dotations aux amortissements	(63)	(860)	(1 332)	(2 255)
Mises au rebut/cessions	0	75	1 265	1 340
Transferts	0	(1 087)	1 087	0
Écarts de conversion	0	(67)	(64)	(131)
<b>Amortissements au 31 décembre 2011</b>	<b>(6 682)</b>	<b>(10 199)</b>	<b>(19 984)</b>	<b>(36 865)</b>

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 € 10 310 milliers et un montant net de € 3 628 milliers.

Le site s'étend sur une superficie de 11,4 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 29 100 m<sup>2</sup>.

Ces terrains et constructions avaient été acquis par la société pour partie par crédit-bail (la société en était devenue propriétaire en octobre 2002) et pour partie en biens propres. Ils sont intégralement payés.

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 et agencements amortis en totalité, et € 473 milliers pour le terrain. La société n'a pas eu recours à des financements par location-financement pour ses investissements en 2011 et 2010.

La partie acquise en biens propres (hors agencements et aménagements) représente une valeur brute totale de € 5 854 milliers, amortie à hauteur de € 2 593 milliers au 31 décembre 2011. Les immobilisations restant à amortir (pour une valeur nette de € 2 596 milliers excluant la valeur des terrains, non amortissables) correspondent principalement à l'extension de l'usine réalisée en 2000 et à la construction de l'*International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas en 2007.

Les investissements réalisés en 2011, afin de renforcer les capacités industrielles du Groupe et d'accroître l'espace dédié à la présentation de son offre commerciale, concernent pour € 1 149 milliers des travaux d'agrandissement de l'*International Advanced Technology & Conference Center* du site industriel (€ 584 milliers de constructions, € 565 milliers d'agencements et aménagements).

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2011 et 2010 concernent essentiellement des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

#### NOTE 4 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

2010	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>3 011</b>	<b>992</b>	<b>4 003</b>
Augmentations	130	1 206	1 336
Diminutions	(359)	(1 219)	(1 578)
Écarts de conversion	(1)	89	88
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>2 781</b>	<b>1 068</b>	<b>3 849</b>
<b>Dépréciations au 31 décembre 2010</b>	<b>(2 079)</b>	<b>(70)</b>	<b>(2 149)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>702</b>	<b>998</b>	<b>1 700</b>
<b>2011</b>	<b>Titres</b>	<b>Autres actifs financiers non courants</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>2 781</b>	<b>1 068</b>	<b>3 849</b>
Augmentations	0	117	117
Diminutions	0	(183)	(183)
Écarts de conversion	0	38	38
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>2 781</b>	<b>1 040</b>	<b>3 821</b>
<b>Dépréciations au 31 décembre 2011</b>	<b>(1 871)</b>	<b>(51)</b>	<b>(1 922)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>910</b>	<b>989</b>	<b>1 899</b>

Les titres concernent exclusivement les sociétés non intégrées dans le périmètre de consolidation. Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2011 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements.

En 2010, l'augmentation des titres de € 130 milliers correspondait à l'augmentation de capital de Lectra Maroc SARL. La diminution des titres de € 359 milliers correspondait à la liquidation juridique de la filiale du Groupe en Colombie au 31 décembre 2010, sans aucune activité depuis de nombreuses années et dont les titres avaient été dépréciés dans leur totalité.



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

Les montants ci-après concernent l'exercice 2011 ou le 31 décembre 2011, 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)	548
		Lectra Chile SA (Chili)	286
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	233
		Lectra Israel Ltd (Israël)	522
		Autres sociétés	4
Dettes <sup>(1)</sup>	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(589)
		Autres sociétés	(48)
Ventes <sup>(2)</sup>	Chiffre d'affaires	Lectra Maroc SARL (Maroc)	496
		Lectra Chile SA (Chili)	36
		Lectra Israel Ltd (Israël)	39
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	22
Commissions <sup>(2)</sup>	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(285)
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	(26)
Personnel facturé <sup>(2)</sup>	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(447)
		Lectra Maroc SARL (Maroc)	(6)
Intérêts financiers <sup>(2)</sup>	Produits financiers	Lectra Maroc SARL (Maroc)	8
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	8
		Lectra Chile SA (Chili)	6
		Lectra Israel Ltd (Israël)	6

(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 24.6 et 24.7.

## NOTE 6 IMPÔTS

### NOTE 6.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2011	2010
Impôts courants	(4 760)	(2 001)
Impôts différés	(3 252)	(2 758)
<b>Produit net (charge nette)</b>	<b>(8 012)</b>	<b>(4 759)</b>

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 20). Il s'élève à € 5 474 milliers en 2011 (€ 5 813 milliers en 2010).

Le montant des dettes relatives aux impôts s'élève à € 1 776 milliers au 31 décembre 2011 (€ 537 milliers au 31 décembre 2010).

### NOTE 6.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2011	2010
Charge au taux d'impôt courant applicable en France <sup>(1)</sup>	(9 218)	(6 931)
Effet de la diminution des impôts différés actifs non reconnus	649	2 259
Effet des différences de taux des pays étrangers	673	454
Effet des produits non imposables et des charges non déductibles	722	137
Effet de la CVAE <sup>(2)</sup>	(700)	(553)
Autres	(138)	(125)
<b>Charge nette</b>	<b>(8 012)</b>	<b>(4 759)</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>29,45 %</b>	<b>23,32 %</b>

(1) Le taux d'impôt courant applicable en France s'élève à 33,88% en 2011 et 33,96% en 2010.

(2) La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 - Impôts dus sur la base des bénéfices imposables.

### NOTE 6.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Compte tenu des incertitudes sur la capacité de certaines filiales à réaliser des bénéfices futurs, l'intégralité ou partie de leurs pertes fiscales et de leurs autres bases n'a pas donné lieu à la comptabilisation d'un actif d'impôts différés.

Le Groupe estime à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, la capacité des filiales à utiliser leurs pertes fiscales étant jugée peu probable, la quote-part de leurs bases qui ne serait pas utilisée dans les cinq prochaines années n'est pas comptabilisée. Les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires, dont les hypothèses sont conformes à celles utilisées dans les tests de dépréciation, l'ont été sur la base d'un plan à trois ans du Groupe, extrapolé à cinq ans pour les filiales concernées, décliné selon les objectifs stratégiques de chacune des sociétés concernées et tenant compte des difficultés conjoncturelles et de l'environnement macroéconomique dans lequel elle évolue.

Au 31 décembre 2011, le montant des actifs d'impôts différés non reconnu représentait € 7 118 milliers ; il était de € 7 754 milliers au 31 décembre 2010. L'essentiel de ce montant provient des filiales espagnole et américaine dont les impôts différés font l'objet d'une activation partielle et pour lesquelles les pertes fiscales sont reportables pendant respectivement quinze ans et vingt ans, portant les échéances d'utilisation les plus lointaines à 2019 pour la filiale espagnole et 2029 pour la filiale américaine.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant négatif de € 284 milliers et correspond à la fiscalisation de la mise à la juste valeur des *swaps* de taux (cf. note 13.3).

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

	2009	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2010
Pertes fiscales reportables	11 521	(2 943)	0	150	8 728
Amortissement des immobilisations	629	(171)	0	(6)	452
Dépréciation des créances clients	474	36	0	7	518
Dépréciation des stocks	1 196	(71)	0	208	1 333
Instruments financiers	733	0	(351)	0	382
Autres différences temporelles	1 019	391	0	115	1 525
<b>Total</b>	<b>15 573</b>	<b>(2 758)</b>	<b>(351)</b>	<b>474</b>	<b>12 938</b>

	2010	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2011
Pertes fiscales reportables	8 728	(3 366)	0	25	5 387
Amortissement des immobilisations	452	56	0	(8)	500
Dépréciation des créances clients	518	23	0	3	544
Dépréciation des stocks	1 333	88	0	79	1 500
Instruments financiers	382	0	(284)	0	98
Autres différences temporelles	1 525	(53)	0	42	1 514
<b>Total</b>	<b>12 938</b>	<b>(3 252)</b>	<b>(284)</b>	<b>141</b>	<b>9 543</b>

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

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2012	De 2013 à 2017	Au-delà de 2017	
Impôts différés sur pertes fiscales <sup>(1)</sup>	0	121	5 266	5 387

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

## NOTE 7 STOCKS

	2011	2010
Stocks de matières premières	22 115	20 918
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	7 336	7 768
<b>Valeur brute</b>	<b>29 451</b>	<b>28 686</b>
Stocks de matières premières	(6 130)	(6 425)
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	(2 209)	(2 925)
<b>Dépréciations</b>	<b>(8 339)</b>	<b>(9 350)</b>
Stocks de matières premières	15 985	14 493
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	5 127	4 843
<b>Valeur nette</b>	<b>21 112</b>	<b>19 336</b>

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

Au cours de l'exercice 2011, € 895 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 1 624 milliers en 2010), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant.

En 2011 comme en 2010, l'augmentation du chiffre d'affaires des équipements de CFAO et de pièces détachées et consommables a conduit à une augmentation des stocks du Groupe.

Les dépréciations de stock comptabilisées en charges au cours de 2011 s'élèvent à € 2 370 milliers (€ 3 036 milliers en 2010). Les reprises de dépréciations, résultant des opérations de vente, représentent un montant de € 2 485 milliers (€ 2 076 milliers en 2010) qui a été comptabilisé en diminution des charges de la période.

## NOTE 8 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2011	2010
Créances hors prestations facturées d'avance	9 689	8 582
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	33 546	33 458
Autres prestations et matériels facturés d'avance	2 176	2 376
TVA sur contrats, prestations et matériels facturés d'avance	3 929	3 942
<b>Total clients et comptes rattachés brut</b>	<b>49 340</b>	<b>48 358</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>(4 807)</b>	<b>(4 496)</b>
<b>Total clients et comptes rattachés net</b>	<b>44 533</b>	<b>43 862</b>

Les comptes clients au 31 décembre 2011 intègrent € 35 722 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2012 (€ 35 834 milliers hors taxes au 31 décembre 2010, relatifs à l'exercice 2011). 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 :

	2011	2010
<b>Dépréciations au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(4 496)</b>	<b>(5 266)</b>
Complément de dépréciations	(1 708)	(2 373)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	291	349
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	412	1 192
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées <sup>(1)</sup>	678	1 644
Écart de conversion	16	(42)
<b>Dépréciations au 31 décembre</b>	<b>(4 807)</b>	<b>(4 496)</b>

(1) Le Groupe a procédé en 2010 à une analyse des créances totalement dépréciées. Cette analyse avait conduit à passer en perte les créances jugées irrécouvrables pour un montant global de € 1 644 milliers en 2010, 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 :

	2011	2010
Créances non échues	39 920	38 214
Créances échues, dont :	9 420	10 144
– depuis moins de un mois	2 300	3 010
– entre un et trois mois	1 385	1 536
– depuis plus de trois mois	5 735	5 598
<b>Total</b>	<b>49 340</b>	<b>48 358</b>

La quasi-totalité des dépréciations des créances de € 4 807 milliers au 31 décembre 2011 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

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

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

	2011	2010
Crédit d'impôt recherche	10 139	5 669
Autres crédits d'impôt	0	480
Acomptes d'impôt sur les sociétés	716	625
Différences temporaires relatives au crédit d'impôt recherche	(14)	144
<b>Total créances d'impôt sur les sociétés</b>	<b>10 841</b>	<b>6 918</b>

La société n'a pas perçu en 2011 le crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2010, la mesure de remboursement anticipé par le Trésor public français des montants non utilisés n'ayant pas été reconduite en 2011. Cette mesure, initialement mise en place fin 2008 dans le cadre du plan de relance de l'économie française, avait été reconduite en 2010 et avait, de ce fait, permis à la société d'encaisser en 2010 € 6 207 milliers au titre du crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2009.

Au 31 décembre 2011, la créance de crédit d'impôt recherche s'élève à € 10 139 milliers. Elle est composée du crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2011 (€ 5 857 milliers) et en 2010 (€ 5 669 milliers) sur lequel a été imputé l'impôt sur les sociétés à payer au titre de 2011 pour € 1 387 milliers, en application de la deuxième loi de finance rectificative pour 2011 du 19 septembre 2011 concernant la modification des règles d'utilisation des reports déficitaires.

De ce fait, le solde du crédit d'impôt recherche 2010 (€ 4 282 milliers) et le crédit d'impôt recherche 2011 (€ 5 857 milliers) seront imputés sur le montant de l'impôt à payer au titre des bénéficiaires des exercices 2012 à 2014 et la fraction qui n'aurait pu être utilisée sera remboursée par le Trésor public en 2014 (crédit d'impôt recherche 2010) et en 2015 (crédit d'impôt recherche 2011).

#### NOTE 9.2 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2011	2010
Autres créances à caractère fiscal	1 954	1 324
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	270	321
Autres actifs courants	4 122	3 029
<b>Total autres actifs courants</b>	<b>6 346</b>	<b>4 674</b>

Au 31 décembre 2011, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère pour un montant de € 1 116 milliers (€ 300 milliers au 31 décembre 2010). Les autres actifs courants comprennent des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

#### NOTE 10 CAPITAL

Le capital social au 31 décembre 2011 s'élève à € 28 036 501,70, composé de 28 903 610 actions d'une valeur nominale de € 0,97.

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

En 2011, le capital a été augmenté par l'émission de 404 596 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions (émission de 3 500 actions en 2010).

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 2011 et 2010.

Au 31 décembre 2011, en dehors des autorisations d'augmentation de capital données par l'Assemblée Générale dans le cadre de l'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants et salariés, il n'existe aucune autre autorisation de nature à modifier le nombre d'actions composant le capital social.

### Note 10.1.1 Capital social

	2011		2010	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
<b>Capital social au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>28 499 014</b>	<b>27 644 044</b>	<b>28 495 514</b>	<b>27 640 649</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	404 596	392 458	3 500	3 395
<b>Capital social au 31 décembre</b>	<b>28 903 610</b>	<b>28 036 502</b>	<b>28 499 014</b>	<b>27 644 044</b>

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

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

	2011	2010
<b>Prime d'émission et de fusion au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 039</b>	<b>1 033</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	1 449	5
<b>Prime d'émission et de fusion au 31 décembre</b>	<b>2 487</b>	<b>1 039</b>

### NOTE 10.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 29 avril 2011 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 seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce programme a fait l'objet d'un descriptif publié le 15 mars 2011 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 (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 2011, 0,5% du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,5% au 31 décembre 2010) pour un montant total de € 722 milliers (€ 386 milliers au 31 décembre 2010), soit un prix de revient moyen de € 5,39 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.



	2011			2010		
	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	143 740	(386)	2,69	442 546	(1 439)	3,25
<b>Total au 1<sup>er</sup> janvier (en valeur historique)</b>	<b>143 740</b>	<b>(386)</b>	<b>2,69</b>	<b>442 546</b>	<b>(1 439)</b>	<b>3,25</b>
<b>Contrat de liquidité</b>						
Achats (au cours d'achat)	185 256	(1 017)	5,49	126 609	(349)	2,76
Ventes (au cours de réalisation)	(195 142)	1 049	5,37	(425 415)	1 478	3,47
<b>Flux net</b>	<b>(9 886)</b>	<b>31</b>		<b>(298 806)</b>	<b>1 129</b>	
Plus-values (moins-values) de cession		367			76	
<b>Actions détenues en propre au 31 décembre</b>						
Contrat d'apporteur de liquidité	133 854	(722)	5,39	143 740	(386)	2,69
<b>Total au 31 décembre (en valeur historique)</b>	<b>133 854</b>	<b>(722)</b>	<b>5,39</b>	<b>143 740</b>	<b>(386)</b>	<b>2,69</b>

Le contrat de liquidité stipule par ailleurs que les moyens mis à la disposition de SG Securities par la société, qui étaient à la date de signature dudit contrat composés de 430 260 actions et € 176 milliers d'espèces (soit une contre valeur totale d'environ € 1 949 milliers), pourraient faire l'objet d'un apport complémentaire en espèces de € 1 000 milliers, ne pouvant cependant pas excéder l'équivalent de 150 000 actions.

#### Synthèse des mouvements de l'exercice

	2011	2010
Actions détenues en propre au 1 <sup>er</sup> janvier (en valeur historique)	(386)	(1 439)
Actions détenues en propre au 31 décembre (en valeur historique)	(722)	(386)
Mouvements bruts de l'exercice (en valeur historique)	(336)	1 053
– dont plus-values (moins-values) de cession	367	76
<b>Flux nets de trésorerie de l'exercice <sup>(1)</sup></b>	<b>31</b>	<b>1 129</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 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée Générale Extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari, Directeur Général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

De ce fait, au 31 décembre 2011, 28 310 327 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 459 429 actions (soit 1,59 % 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 2011 est en principe de 29 363 039 ; il est réduit à 29 229 185 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 2011, 177 bénéficiaires (179 au 31 décembre 2010) détiennent 2 881 319 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, 157 membres de l'équipe du management et salariés du Groupe (soit 12 % des effectifs) sont bénéficiaires de 2 829 602 options ; 20 anciens salariés détiennent toujours 51 717 options en cours de validité.

Au cas où toutes ces options seraient exercées, 2 881 319 actions nouvelles seraient créées et le capital social serait augmenté de € 2 794 879,43 (auquel s'ajouterait une prime d'émission globale de € 10 814 909,26). Le capital de la société se trouverait ainsi porté à € 30 831 381,13 divisé en 31 784 929 actions d'une valeur nominale de € 0,97 chacune.

Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'Administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options à un montant en aucun cas inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'Administration.

La norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation en charges de la valorisation de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions.

La juste valeur des options attribuées en 2011 et 2010 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2011	2010
Prix d'exercice (en euros)	6,25	2,50
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	6,10	2,16
Taux d'intérêt sans risque	2,45%	1,50%
Taux de dividende	2,95%	5,21%
Volatilité <sup>(1)</sup>	25,00%	30,00%
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	0,98	0,24

(1) 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 sont exclus de l'analyse.

La juste valeur des options attribuées le 9 juin 2011 s'élève à € 427 milliers.

La charge constatée dans les comptes 2011 s'élève à € 257 milliers, dont € 172 milliers au titre de l'attribution de 2011 et € 85 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2011 auront un impact sur les seules années 2012, 2013 et 2014 pour un montant estimé de charges respectivement de € 144, € 61 et € 22 milliers.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de € 40 milliers basée sur la juste valeur des options attribuées en 2011, comptabilisée en charge de personnel en 2011.

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

	2011		2010	
	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>2 969 644</b>	<b>4,49</b>	<b>2 993 528</b>	<b>4,85</b>
Options attribuées au cours de l'exercice	435 727	6,25	486 533	2,50
Options exercées au cours de l'exercice	(404 596)	4,55	(3 500)	2,50
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(119 456)	5,07	(506 917)	4,73
<b>Options en vigueur au 31 décembre</b>	<b>2 881 319</b>	<b>4,72</b>	<b>2 969 644</b>	<b>4,49</b>
- dont options exerçables	2 192 863	4,86	2 218 180	5,06
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	688 456	4,29	751 464	2,81

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2011, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1<sup>er</sup> janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Depuis 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 2012 au titre des performances 2011 est mentionné à la note 10.5.6.

**Note 10.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2011 par catégorie de bénéficiaires**

	2011				
	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	849 769	29%	645 705	204 064
Équipe de management du Groupe	25	1 083 186	38%	800 064	283 122
Autres salariés	130	896 647	31%	695 377	201 270
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	20	51 717	2%	51 717	0
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>2 881 319</b>	<b>100%</b>	<b>2 192 863</b>	<b>688 456</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 2011 par échéance et prix d'exercice**

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
28 mai 2004	28 mai 2012	278 703	6,61
23 mai 2006	23 mai 2014	388 997	5,63
8 juin 2007	8 juin 2015	423 037	6,30
27 juillet 2007	27 juillet 2015	694	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	70 892	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	298 904	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	36 907	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	504 600	2,50
10 juin 2010	10 juin 2018	444 826	2,50
9 juin 2011	9 juin 2019	433 759	6,25
<b>Total</b>		<b>2 881 319</b>	

Parmi les 51 717 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 32 039 ont une échéance en 2012, 14 265 en 2013 et 5 413 en 2014.

**Note 10.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2011 par les bénéficiaires d'options**

Année	Nombre
2012	361 818
2013	218 256
2014	108 382
<b>Total</b>	<b>688 456</b>

**Note 10.5.5** *Plan d'options des mandataires sociaux en vigueur au 31 décembre 2011*

Aucune option n'a été consentie à 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.

**Note 10.5.6** *Options attribuées en 2011*

Le 9 juin 2011, 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 29 avril 2011 :

- 247 267 options à 67 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 6,25, au titre de la réalisation des objectifs 2010 ;
- 188 460 options à 100 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 6,25, dans le cadre du plan d'options 2011.

Compte tenu des impacts de la crise économique et financière sur les résultats du Groupe et le niveau du cours de Bourse, le Conseil d'Administration a souhaité renforcer les règles d'attribution, notamment en augmentant de manière significative la part variable des plans d'options 2010 et 2011. Ainsi, pour ces deux plans et pour l'essentiel des bénéficiaires, seul un quart du nombre maximal d'options du plan individuel a été attribué lors de leur attribution initiale, les trois quarts restants l'étant l'année suivante en fonction des performances individuelles et/ou du Groupe. De ce fait, 461 700 options maximum font l'objet d'un engagement d'attribution en 2012 envers 85 bénéficiaires au titre de la réalisation des objectifs 2011. Le nombre définitif et le prix d'exercice de ces options seront fixés par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution en 2012, le prix d'exercice ne pouvant, en tout état de cause, être inférieur à € 6,25.

Sur les 435 727 options de souscription d'actions attribuées en 2011, 236 040 l'ont été aux 10 salariés du Groupe, non-mandataires sociaux, attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2011.

**Note 10.5.7** *Options exercées en 2011*

En 2011, 49 salariés et anciens salariés du Groupe ont exercé 404 596 options à un prix d'exercice moyen de € 4,55 par option.

	2011	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
Plan d'options du 27 mai 2003	237 660	4,75
Plan d'options du 23 mai 2006	74 738	5,63
Plan d'options du 11 juin 2008	36 376	4,10
Plan d'options du 9 juin 2009	1 822	4,10
Plan d'options du 9 juin 2009	54 000	2,50
<b>Total</b>	<b>404 596</b>	<b>4,55</b>

## NOTE 11 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2011 et 2010 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2011	2010
<b>Écarts de conversion au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(8 877)</b>	<b>(8 585)</b>
Écart sur la conversion du résultat des filiales	2	(147)
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	70	(309)
Autres variations	(11)	164
<b>Écarts de conversion au 31 décembre</b>	<b>(8 816)</b>	<b>(8 877)</b>

## 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. Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun régime de retraite à prestations définies.

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

2010	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
<b>Engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>1 380</b>	<b>1 756</b>	<b>561</b>	<b>0</b>	<b>87</b>	<b>3 784</b>
Charge (produit) de l'exercice	112	172	141	82	(7)	500
Prestations payées	(6)	(218)	0	(82)	0	(306)
Écart de conversion	0	0	137	0	9	146
<b>Engagements de retraite au 31 décembre 2010</b>	<b>1 486</b>	<b>1 710</b>	<b>839</b>	<b>0</b>	<b>89</b>	<b>4 124</b>
<b>2011</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Japon</b>	<b>Taiwan</b>	<b>Autres <sup>(1)</sup></b>	<b>Total</b>
<b>Engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>1 486</b>	<b>1 710</b>	<b>839</b>	<b>0</b>	<b>89</b>	<b>4 124</b>
Charge (produit) de l'exercice	393	138	93	39	131	794
Prestations payées	0	(400)	(51)	(39)	0	(490)
Écart de conversion	0	0	76	0	8	84
<b>Engagements de retraite au 31 décembre 2011</b>	<b>1 879</b>	<b>1 448</b>	<b>957</b>	<b>0</b>	<b>228</b>	<b>4 512</b>

(1) Les engagements de retraite de Lectra Mexico ont été comptabilisés dans les comptes du Groupe pour la première fois en 2011, pour un montant de € 102 milliers au 31 décembre 2011.

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

2010	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	56	0	70	25	(7)	144
Charge d'intérêt	1	88	14	13	0	116
Gains/pertes actuariels de l'exercice	55	84	57	44	0	240
<b>Charge (produit) de l'exercice</b>	<b>112</b>	<b>172</b>	<b>141</b>	<b>82</b>	<b>(7)</b>	<b>500</b>
2011	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	69	0	73	26	135	303
Charge d'intérêt	2	72	16	12	8	110
Gains/pertes actuariels de l'exercice	322	66	4	1	(12)	381
<b>Charge (produit) de l'exercice</b>	<b>393</b>	<b>138</b>	<b>93</b>	<b>39</b>	<b>131</b>	<b>794</b>

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	France	Italie	Japon	Taiwan
Taux d'actualisation	4,50%	4,45%	1,80%	1,75%
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,70%	3,00%	2,50%	1,50%
Taux de rotation des effectifs <sup>(1)</sup>	2,30% / 8,06%	5,00%	3,50%	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 2,30% pour les salariés non-cadres et de 8,06% pour les salariés cadres.

## NOTE 13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

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

Au 31 décembre 2011, l'euro représente 100% de l'endettement financier de la société, comme au 31 décembre 2010.

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

Au 31 décembre 2011, 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 à moyen terme <sup>(1)</sup>	560	15 360	0	15 920
Avances remboursables ne portant pas intérêt <sup>(2)</sup>	445	1 324	0	1 769
Lignes de crédit de trésorerie	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1 005</b>	<b>16 684</b>	<b>0</b>	<b>17 689</b>

(1) Les dates de remboursement utilisées pour renseigner le tableau ci-dessus sont les dates contractuelles au plus tard, compte tenu des remboursements déjà effectués au 31 décembre 2011, sans accélération au titre des différentes clauses correspondantes du contrat (cf. note 13.2.1).

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



### Note 13.2.1 Emprunt bancaire à moyen terme

En 2007, la société a contracté un emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers, auprès de Société Générale et Natixis, pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007 au prix de € 6,75 par action.

Les deux premières échéances semestrielles de € 3 840 milliers chacune ont été remboursées le 30 juin et le 31 décembre 2010. En complément et compte tenu de la forte amélioration de sa situation de trésorerie en 2010, la société, à sa propre initiative, avait effectué un remboursement anticipé de € 10 000 milliers le 31 décembre 2010. Ce remboursement volontaire se substituait aux remboursements semestriels contractuels de 2011, qui, de ce fait, avaient été réduits à € 560 milliers et effectivement remboursés le 31 décembre 2011. Au 31 décembre 2011, la société a effectué un second remboursement anticipé de € 10 000 milliers, qui se substitue de la même façon aux remboursements semestriels contractuels de 2012.

Parallèlement, un remboursement complémentaire de € 3 840 milliers a été effectué le 30 juin 2011 en application de la clause d'*excess cash-flow* du contrat de prêt, en raison de la forte augmentation de la trésorerie disponible au 31 décembre 2010.

Les remboursements effectués sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

	2011	2010
<b>Solde de l'emprunt au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>30 320</b>	<b>48 000</b>
Remboursements contractuels	(560)	(7 680)
Remboursements par anticipation (à l'initiative de la société)	(10 000)	(10 000)
Application de la clause d' <i>excess cash-flow</i>	(3 840)	0
<b>Solde de l'emprunt au 31 décembre</b>	<b>15 920</b>	<b>30 320</b>

Le solde de l'emprunt au 31 décembre 2011, soit € 15 920 milliers, sera remboursable en trois échéances semestrielles à compter du 31 décembre 2012 : la première de € 560 milliers (31 décembre 2012), la suivante de € 9 600 milliers (30 juin 2013) et la dernière de € 5 760 milliers (31 décembre 2013).

En 2010, cet emprunt était soumis à intérêts au taux de l'Euribor 3 mois majoré d'une marge de 1,85 % l'an. Conformément au contrat, cette marge a été réduite à 0,95 % l'an à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 compte tenu du ratio de *leverage* de l'exercice 2010.

La société avait couvert, dès la signature du contrat de prêt en 2007, son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt en convertissant ce taux variable en taux fixe, au travers de deux contrats de *swaps* de taux (cf. note 13.3).

### Note 13.2.2 Covenants

La société s'est engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 31 décembre de chaque année un premier ratio entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*), et un second 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 ; dans cette hypothèse, la société se rapprocherait de ses banques pour trouver un accord amiable satisfaisant.

Les ratios à respecter jusqu'au terme de l'emprunt sont les suivants :

	2011	2012
<i>Leverage</i>	< 1,7	< 1,7
<i>Gearing</i>	< 1	< 1

Le respect de ces ratios est calculé une fois l'an, sur la base des comptes consolidés annuels. Comme la trésorerie disponible du Groupe est supérieure à l'endettement financier au 31 décembre 2011, les deux *covenants* sont de fait respectés par la société.

Par ailleurs, le contrat de prêt prévoit que les banques peuvent demander le remboursement immédiat du solde de l'emprunt (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). Le paiement du dividende global de € 5 164 milliers au titre de l'exercice 2010 a respecté cette condition.

Enfin, le contrat comprend une clause de remboursement anticipé lors de l'encaissement des dommages et intérêts perçus dans le cadre de la procédure d'arbitrage à l'encontre d'Induyco. Le montant de € 15 090 milliers reçu en 2010 n'avait pas donné lieu à un remboursement anticipé, le seuil au-delà duquel cette clause s'exerce n'ayant pas été atteint compte tenu du montant total des frais et honoraires engagés par Lectra depuis le début de la procédure, ces derniers ayant été déduits du montant de l'indemnité perçue pour le calcul d'un éventuel remboursement. En revanche, l'encaissement du solde de € 10 925 milliers des dommages et intérêts encore dû à Lectra par Induyco conduira à un remboursement anticipé proche de 50 % du montant reçu (cf. note 23).

#### **Note 13.2.3 Avances remboursables**

En 2010, le Groupe avait reçu le solde de € 400 milliers de l'avance remboursable de € 2 000 milliers accordée par OSEO Innovation, pour aider un programme de R&D de la société. Cette avance, ne portant pas intérêt, est remboursable progressivement sous condition de succès et de rentabilité du projet aidé. Le premier remboursement a été effectué le 31 mars 2011 pour € 406 milliers. Le remboursement du solde de € 1 594 milliers, enregistré à sa juste valeur au 31 décembre 2011 pour € 1 550 milliers, aura lieu de 2012 à 2015.

#### **NOTE 13.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX – ANALYSE DE SENSIBILITÉ**

La société a couvert, dès la signature du contrat de prêt en 2007, son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme 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 avait 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 inférieurs au nominal de l'emprunt, ils répondent aux critères d'une opération de couverture des normes IFRS. Leur juste valeur au 31 décembre 2011 est négative de € 326 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 2011.

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 € 48 milliers dans le cadre d'une hausse 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.

En 2011, le taux d'intérêt effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'élève à 5,24 %.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, le montant nominal des *swaps* de taux est réduit à € 13 000 milliers. Il sera ramené à € 5 000 milliers le 1<sup>er</sup> juillet 2012, jusqu'au 31 décembre 2012, date de l'échéance des *swaps*.

De ce fait, dans l'hypothèse théorique où le taux Euribor 3 mois serait identique à celui du 31 décembre 2011 (1,36 %), le taux d'intérêt effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'élèverait à 5,13 % au premier semestre 2012, 3,41 % au second semestre 2012 et 2,34 % en 2013.

#### NOTE 13.4 TRÉSORERIE NETTE – ENDETTEMENT FINANCIER NET

	2011	2010
Trésorerie disponible <sup>(1)</sup>	20 320	30 174
Équivalents de trésorerie	6 000	0
Emprunts et dettes financières	(17 689)	(32 599)
<b>Trésorerie nette (endettement financier net)</b>	<b>8 631</b>	<b>(2 425)</b>

(1) L'essentiel de la trésorerie disponible est placé sur des comptes à vue rémunérés.

Les lignes de crédit de trésorerie existantes au 31 décembre 2010 pour un montant total de € 14 000 milliers sont arrivées à échéance en juin 2011. Le Groupe a décidé de ne pas les renouveler, compte tenu des excédents de trésorerie dont il dispose.

Les équivalents de trésorerie sont composés d'un certificat de dépôt négociable pour un montant de € 6 000 milliers, exerçable contractuellement tous les mois sans pénalité.

#### 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 :

	2011			2010		
	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 à moyen terme <sup>(1)</sup>	15 920	28 384	22	30 320	46 064	38
Avances remboursables ne portant pas intérêt	1 769	1 937	0	2 279	2 204	0
Lignes de crédit de trésorerie	0	0	0	0	1 722	9
<b>Total</b>	<b>17 689</b>	<b>30 322</b>	<b>22</b>	<b>32 599</b>	<b>49 991</b>	<b>47</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 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.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions en devises dans les états de la situation financière des 31 décembre 2011 et 2010 se décomposent comme suit :

	2011				2010			
	Valeur en milliers de devises <sup>(1)</sup>	Contre-valeur en milliers d'euros <sup>(2)</sup>	Écart de valeur <sup>(3)</sup>	Échéances	Valeur en milliers de devises <sup>(1)</sup>	Contre-valeur en milliers d'euros <sup>(2)</sup>	Écart de valeur <sup>(3)</sup>	Échéances
USD	11 913	9 207	108	6 et 13 janvier 2012	10 193	7 628	32	6 janvier 2011
AUD	(1 417)	(1 114)	(11)	6 janvier 2012	(1 424)	(1 084)	23	6 janvier 2011
CAD	1 168	884	5	6 janvier 2012	1 030	773	(4)	6 janvier 2011
CHF	(81)	(67)	(0)	6 janvier 2012	(173)	(138)	3	6 janvier 2011
DKK	(1 739)	(234)	0	6 et 31 janvier 2012	(1 032)	(138)	0	6 janvier 2011
GBP	(1 361)	(1 629)	0	6 janvier 2012	(1 033)	(1 200)	(11)	6 janvier 2011
HKD	7 334	730	7	6 janvier 2012	5 237	504	2	6 janvier 2011
HRK	116	15	0	9 janvier 2012	365	50	0	7 janvier 2011
INR	0	0	0	-	(4 068)	(68)	0	7 janvier 2011
JPY	(200 780)	(2 004)	(17)	6 janvier 2012	(142 451)	(1 311)	35	7 janvier 2011
PLN	(1 399)	(314)	8	9 janvier 2012	1 650	415	(2)	7 janvier 2011
RON	(1 618)	(374)	8	6 janvier 2012	1 602	376	(3)	6 janvier 2011
SEK	(5 585)	(627)	(3)	9 et 31 janvier 2012	(5 035)	(562)	6	7 janvier 2011
SGD	(759)	(451)	(3)	6 janvier 2012	(440)	(257)	3	6 janvier 2011
TWD	14 630	373	3	6 janvier 2012	23 696	584	18	7 janvier 2011
ZAR	(799)	(76)	(2)	6 janvier 2012	3 452	390	(11)	6 janvier 2011
<b>Total</b>		<b>4 320</b>	<b>105</b>			<b>5 962</b>	<b>91</b>	

(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.

(3) L'écart de valeur correspond à l'écart entre la contre-valeur historique et la contre-valeur au cours de clôture des ventes à terme.

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2011 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 6 % et globalement moins de 12 % 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 aux 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 :

	2011																
(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	21 203	580	5 704	1 158	0	1	(2)	7 349	374	5 035	198	(2)	(1 355)	17	0	16 717	(9)
Trésorerie	835	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(11 080)	(2 005)	(4 912)	(9)	(88)	(1 238)	(1 346)	(27)	(308)	(5 888)	(178 875)	(1 878)	(265)	(5 702)	(976)	307	(976)
<b>Total</b>	<b>10 958</b>	<b>(1 425)</b>	<b>791</b>	<b>1 149</b>	<b>(88)</b>	<b>(1 238)</b>	<b>(1 347)</b>	<b>7 323</b>	<b>65</b>	<b>(853)</b>	<b>(178 677)</b>	<b>(1 880)</b>	<b>(1 620)</b>	<b>(5 685)</b>	<b>(976)</b>	<b>17 025</b>	<b>(986)</b>
Nominal net des couvertures	(11 913)	1 417	0	(1 168)	81	1 739	1 361	(7 334)	(116)	0	200 780	1 399	1 618	5 585	759	(14 630)	799
<b>Position nette résiduelle</b>	<b>(956)</b>	<b>(8)</b>	<b>791</b>	<b>(19)</b>	<b>(7)</b>	<b>501</b>	<b>14</b>	<b>(11)</b>	<b>(50)</b>	<b>(853)</b>	<b>22 103</b>	<b>(481)</b>	<b>(2)</b>	<b>(100)</b>	<b>(217)</b>	<b>2 395</b>	<b>(186)</b>
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	(739)	(6)	328	(14)	(6)	67	16	(1)	(7)	(12)	221	(108)	(1)	(11)	(129)	61	(18)

#### Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change

Cours de clôture	1,294	1,272	2,416	1,322	1,216	7,434	0,835	10,051	7,537	68,713	100,200	4,458	4,323	8,912	1,682	39,192	10,483
------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	--------	---------	-------	-------	-------	-------	--------	--------

#### Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture

Cours de clôture déprécié de 5 %	1,359	1,336	2,537	1,388	1,276	7,806	0,877	10,554	7,914	72,149	105,210	4,681	4,539	9,358	1,766	41,152	11,007
Impact résultat de change	35	0	(16)	1	0	(3)	(1)	0	0	1	(11)	5	0	1	6	(3)	1
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 %	1,229	1,209	2,295	1,255	1,155	7,062	0,794	9,548	7,160	65,277	95,190	4,235	4,107	8,466	1,598	37,232	9,959
Impact résultat de change	(39)	(0)	17	(1)	(0)	4	1	(0)	(0)	(1)	12	(6)	(0)	(1)	(7)	3	(1)
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 2010

(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	14 585	(1 391)	3 134	1 035	0	(699)	(934)	5 424	568	0	(110 509)	1 787	536	(4 965)	(38)	26 330	2 494
Trésorerie	285	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(5 001)	(5)	(2 269)	0	(55)	(254)	(73)	0	(15)	(5 586)	(11 707)	(162)	(81)	170	(531)	(5 685)	0
<b>Total</b>	<b>9 869</b>	<b>(1 396)</b>	<b>865</b>	<b>1 035</b>	<b>(55)</b>	<b>(953)</b>	<b>(1 007)</b>	<b>5 424</b>	<b>553</b>	<b>(5 586)</b>	<b>(122 216)</b>	<b>1 625</b>	<b>455</b>	<b>(4 795)</b>	<b>(569)</b>	<b>20 645</b>	<b>2 494</b>
Nominal net des couvertures	(10 193)	1 424	0	(1 030)	173	1 032	1 033	(5 237)	(365)	4 068	142 451	(1 650)	(1 602)	5 035	440	(23 696)	(3 452)
<b>Position nette résiduelle</b>	<b>(324)</b>	<b>28</b>	<b>865</b>	<b>5</b>	<b>118</b>	<b>79</b>	<b>26</b>	<b>187</b>	<b>188</b>	<b>(1 518)</b>	<b>20 235</b>	<b>(25)</b>	<b>(1 147)</b>	<b>240</b>	<b>(129)</b>	<b>(3 051)</b>	<b>(958)</b>
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	(242)	21	390	4	94	11	30	18	25	(25)	186	(6)	(269)	27	(75)	(75)	(108)

## Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change

Cours de clôture	1,336	1,314	2,218	1,332	1,250	7,454	0,861	10,386	7,383	59,758	108,650	3,975	4,262	8,966	1,714	40,578	8,863
------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	--------	---------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

## Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture

Cours de clôture déprécié de 5 %	1,403	1,379	2,329	1,399	1,313	7,826	0,904	10,905	7,752	62,746	114,083	4,174	4,475	9,414	1,799	42,607	9,306
Impact résultat de change	12	(1)	(19)	(0)	(4)	(1)	(1)	(1)	(1)	1	(9)	0	13	(1)	4	4	5
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 %	1,269	1,248	2,107	1,266	1,188	7,081	0,818	9,866	7,014	56,770	103,218	3,776	4,049	8,517	1,628	38,549	8,419
Impact résultat de change	(13)	1	21	0	5	1	2	1	1	(1)	10	(0)	(14)	1	(4)	(4)	(6)
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## NOTE 13.7 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

### Engagements donnés

Obligations contractuelles	Paielements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple : bureaux	4 224	10 994	606	15 824
Contrats de location simple : autres <sup>(1)</sup>	2 203	1 584	0	3 787
<b>Total contrats de location simple</b>	<b>6 427</b>	<b>12 578</b>	<b>606</b>	<b>19 611</b>
Autres garanties : cautions <sup>(2)</sup>	1 263	15	1 003	2 281

(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 2011 s'élèvent à € 10 548 milliers.

Dans le cadre de la signature en 2009 de lignes de trésorerie à échéance du 15 et du 23 juin 2011 pour un montant total de € 14 000 milliers, le Groupe avait 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. Ces lignes n'ayant pas été renouvelées en 2011 (cf. note 13.4), cet engagement n'existe plus au 31 décembre 2011.

### Engagements reçus

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. Cette ligne est généralement renouvelée annuellement.

## NOTE 14 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2011	2010
Fournisseurs	20 229	16 263
Dettes sociales	15 360	17 344
Dettes fiscales	4 960	5 208
Acomptes et avances clients reçus	5 405	8 604
Autres passifs courants	742	1 701
<b>Total</b>	<b>46 696</b>	<b>49 120</b>

La hausse des dettes fournisseurs de € 3 966 milliers par rapport au 31 décembre 2010 s'explique par la forte augmentation du volume des achats de production des équipements de CFAO et de pièces détachées et consommables. Par ailleurs, les acomptes et avances reçus des clients diminuent de € 3 199 milliers par rapport au 31 décembre 2010 en raison de la réduction du volume des commandes au quatrième trimestre 2011.

Les autres passifs courants sont composés essentiellement des instruments financiers de couverture du risque de taux sur une partie de l'emprunt à moyen terme mis à la juste valeur pour € 326 milliers au 31 décembre 2011 (€ 1 163 milliers au 31 décembre 2010).

## NOTE 15 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2011	2010
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	33 546	33 458
Autres revenus différés <sup>(1)</sup>	2 176	2 377
<b>Total</b>	<b>35 722</b>	<b>35 835</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
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>1 286</b>	<b>313</b>	<b>952</b>	<b>2 551</b>
Augmentations	665	754	447	1 866
Reprises utilisées	(333)	(592)	(700)	(1 625)
Reprises non utilisées	(16)	0	0	(16)
Écarts de conversion	97	0	(1)	96
<b>Provisions au 31 décembre 2010</b>	<b>1 699</b>	<b>475</b>	<b>698</b>	<b>2 872</b>

	Provisions pour litiges	Provisions pour garantie	Autres provisions	Total
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>1 699</b>	<b>475</b>	<b>698</b>	<b>2 872</b>
Augmentations	959	906	326	2 191
Reprises utilisées	(423)	(845)	(364)	(1 632)
Reprises non utilisées	(59)	(58)	(63)	(180)
Écarts de conversion	(95)	0	(4)	(99)
<b>Provisions au 31 décembre 2011</b>	<b>2 081</b>	<b>478</b>	<b>593</b>	<b>3 152</b>

### Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2011.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2011 qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur la situation financière du Groupe, autre que celles qui font l'objet d'une provision.

### Risques environnementaux

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



## NOTE 17 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

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

Au 31 décembre 2011	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			989	989
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances		X			44 533	44 533
Autres actifs courants	Prêts et créances		X			6 346	6 346
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat			X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat			X		26 320	26 320
<b>Total actifs financiers</b>						<b>78 188</b>	<b>78 188</b>
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X				15 920	15 920
Avance remboursable (dont OSEO)	Passif financier au coût amorti	X				1 769	1 769
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				0	0
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat			X		105	105
Instruments dérivés documentés comme couverture <sup>(1)</sup>	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	326	326
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X				46 265	46 265
<b>Total passifs financiers</b>						<b>64 385</b>	<b>64 385</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 2011.

Au 31 décembre 2010	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			998	998
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances		X			43 771	43 771
Autres actifs courants	Prêts et créances		X			4 674	4 674
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat			X		91	91
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat			X		30 174	30 174
<b>Total actifs financiers</b>						<b>79 708</b>	<b>79 708</b>
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X				30 320	30 320
Avance remboursable OSEO	Passif financier au coût amorti	X				2 279	2 279
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				0	0
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	1 162	1 162
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X				47 958	47 958
<b>Total passifs financiers</b>						<b>81 719</b>	<b>81 719</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 2010.

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 2011 et 2010 sont également données aux cours de change 2010 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

### NOTE 18 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2011, aucun client individuel n'a représenté plus de 6 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté moins de 20 % en cumul et les 20 premiers clients moins de 25 %.

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

En 2011, près de 85 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur 10 pays ou groupes de pays (Allemagne et pays d'Europe de l'Est, Brésil, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis et Mexique, France, Italie, Japon, Portugal), dont aucun n'a représenté individuellement plus de 15 %.

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	98 712	48 %	98 646	97 314	51 %	+ 1 %	+ 1 %
– France	20 129	10 %	20 129	19 230	10 %	+ 5 %	+ 5 %
Amériques	43 835	21 %	45 784	40 753	21 %	+ 8 %	+ 12 %
Asie-Pacifique	52 660	26 %	53 560	39 934	21 %	+ 32 %	+ 34 %
Autres pays	10 716	5 %	10 885	12 289	7 %	- 13 %	- 11 %
<b>Total</b>	<b>205 923</b>	<b>100 %</b>	<b>208 875</b>	<b>190 290</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 8 %</b>	<b>+ 10 %</b>

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

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	55 057	27 %	55 659	53 452	28 %	+ 3 %	+ 4 %
– nouvelles licences	25 276	12 %	25 646	23 641	12 %	+ 7 %	+ 8 %
– contrats d'évolution logiciels	29 781	14 %	30 014	29 811	16 %	- 0 %	+ 1 %
Équipements de CFAO	63 007	31 %	64 599	51 734	27 %	+ 22 %	+ 25 %
Maintenance hardware et services en ligne	34 657	17 %	34 855	35 777	19 %	- 3 %	- 3 %
Pièces détachées et consommables	43 739	21 %	44 251	40 205	21 %	+ 9 %	+ 10 %
Formation, conseil	8 932	4 %	8 975	8 579	5 %	+ 4 %	+ 5 %
Divers	532	0 %	534	543	0 %	- 2 %	- 2 %
<b>Total</b>	<b>205 923</b>	<b>100 %</b>	<b>208 875</b>	<b>190 290</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 8 %</b>	<b>+ 10 %</b>

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

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes <sup>(1)</sup>	97 746	47%	99 754	84 497	44%	+ 16%	+ 18%
Revenus récurrents <sup>(2)</sup> , dont :	108 177	53%	109 121	105 793	56%	+ 2%	+ 3%
– contrats récurrents	62 579	30%	63 013	63 787	34%	– 2%	– 1%
– autres revenus récurrents sur la base installée	45 599	22%	46 108	42 006	22%	+ 9%	+ 10%
<b>Total</b>	<b>205 923</b>	<b>100%</b>	<b>208 875</b>	<b>190 290</b>	<b>100%</b>	<b>+ 8%</b>	<b>+ 10%</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 des interventions ponctuelles, réalisé sur la base installée, statistiquement récurrent.

### NOTE 18.4 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES NOUVEAUX SYSTÈMES PAR MARCHÉ SECTORIEL

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode (habillement, accessoires, chaussure)	47 777	49%	48 692	46 825	55%	+ 2%	+ 4%
Automobile	37 558	38%	38 477	21 550	26%	+ 74%	+ 79%
Ameublement	6 067	6%	6 050	6 599	8%	– 8%	– 8%
Autres industries	6 344	6%	6 535	9 523	11%	– 33%	– 31%
<b>Total</b>	<b>97 746</b>	<b>100%</b>	<b>99 754</b>	<b>84 497</b>	<b>100%</b>	<b>+ 16%</b>	<b>+ 18%</b>

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

	2011	2010
Euro	51%	52%
Dollar américain	29%	26%
Yen japonais	4%	4%
Livre anglaise	3%	3%
Yuan chinois	6%	5%
Autres devises <sup>(1)</sup>	7%	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 2% du chiffre d'affaires total.

## NOTE 19 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2011	2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>205 923</b>	<b>190 290</b>
<b>Coût des ventes</b> , dont :	<b>(61 613)</b>	<b>(54 193)</b>
– achats et frais de distribution	(56 970)	(49 491)
– variation de stocks (valeur nette)	2 046	1 168
– valeur ajoutée industrielle	(6 689)	(5 870)
<b>Marge brute</b>	<b>144 310</b>	<b>136 097</b>
(en % du chiffre d'affaires)	70,1%	71,5%

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

	2011	2010
Charges de personnel fixes	(15 998)	(14 024)
Charges de personnel variables	(48)	(80)
Autres charges d'exploitation	(1 705)	(1 634)
Dotations aux amortissements	(492)	(369)
<b>Total avant déduction du crédit d'impôt recherche</b>	<b>(18 243)</b>	<b>(16 107)</b>
(en % du chiffre d'affaires)	8,9%	8,5%
Crédit d'impôt recherche et subventions	6 780	6 560
<b>Total</b>	<b>(11 463)</b>	<b>(9 547)</b>

## NOTE 21 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2011	2010
Charges fixes de personnel	(58 447)	(57 202)
Charges variables de personnel	(8 589)	(9 968)
Autres charges d'exploitation	(32 828)	(31 775)
Dotations aux amortissements	(2 756)	(2 824)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(1 305)	(1 932)
<b>Total<sup>(1)</sup></b>	<b>(103 925)</b>	<b>(103 701)</b>
(en % du chiffre d'affaires)	50,5%	54,5%

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 19) d'un montant de € 6 689 milliers en 2011 et de € 5 870 milliers en 2010.

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

En 2011, les autres charges d'exploitation comprennent € 777 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 427 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 244 milliers pour KPMG et € 106 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 750 milliers en 2010.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe au titre de l'audit des comptes et des autres prestations rendues par leurs réseaux aux filiales est de € 774 milliers, dont € 526 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 248 milliers pour KPMG :

	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
(en milliers d'euros)	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	157	142	30%	26%	137	124	55%	58%
Filiales intégrées globalement	270	307	51%	56%	107	87	43%	41%
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>427</b>	<b>449</b>	<b>81%</b>	<b>82%</b>	<b>244</b>	<b>211</b>	<b>98%</b>	<b>99%</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	99	96	19%	18%	4	3	2%	1%
<b>Sous-total</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>526</b>	<b>545</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>248</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### NOTE 22 CHARGES À CARACTÈRE NON RÉCURRENT

Il n'y a pas eu de charge à caractère non récurrent en 2011.

En novembre 2010, le Groupe avait décidé de procéder à la fermeture, en 2011, du site industriel de Huisheim (Allemagne) de sa filiale Humantec Industriesysteme GmbH, acquise en 2005. À ce titre, des frais de fermeture de € 719 milliers comprenant essentiellement des provisions pour indemnités de départ du personnel, des frais de rupture de contrats d'approvisionnement avec des fournisseurs et, dans une moindre mesure, des dépréciations d'actifs avaient été enregistrés en 2010.

D'autre part, compte tenu des effets négatifs persistants de la crise sur son activité en Italie, le Groupe avait décidé de mettre en œuvre, en décembre 2010, des mesures de réorganisation et de réduction d'effectifs de Lectra Italia SpA, qui avaient donné lieu à la comptabilisation d'une charge à caractère non récurrent de € 334 milliers en 2010.

## NOTE 23 PRODUITS À CARACTÈRE NON RÉCURRENT – LITIGE EN COURS AVEC INDUYCO

Il n'y a pas eu de produit à caractère non récurrent en 2011.

Par une décision rendue le 27 juin 2011, le Tribunal de Première Instance de Madrid a ordonné l'*exequatur* en Espagne de la sentence arbitrale rendue à Londres contre Induyco par le Tribunal arbitral international en octobre 2009 qui avait alloué à Lectra une indemnisation globale de € 26 016 milliers (au 31 décembre 2011).

En confirmant la validité et le caractère exécutoire de la sentence arbitrale en Espagne, cette décision constitue une étape déterminante dans le règlement de ce litige. Induyco a fait appel de ce jugement et les conclusions écrites des deux parties ont été déposées. La décision de la Cour d'Appel de Madrid devrait être connue fin 2012 ou début 2013. Compte tenu de cette procédure d'appel, la décision du Tribunal de Première Instance de Madrid du 27 juin 2011 ne conduit pas à modifier l'enregistrement de la sentence arbitrale dans les comptes du Groupe : seuls ont été comptabilisés les € 15 090 milliers encaissés en 2010 qui avaient donné lieu à un produit à caractère non récurrent de € 3 291 milliers. Le solde de € 10 925 milliers restant dû par Induyco ne sera enregistré que lors de son encaissement effectif.

Les paragraphes ci-dessous décrivent l'historique de ce litige :

### Dans son jugement du 21 octobre 2009, le tribunal arbitral avait alloué à Lectra des dommages et intérêts d'un montant global de € 26,0 millions (au 31 décembre 2011)

En juin 2005, Lectra avait engagé une procédure d'arbitrage à l'encontre d'Induyco (membre du groupe espagnol El Corte Inglés), le précédent actionnaire d'Investronica Sistemas, à la suite de l'acquisition de cette dernière.

Aux termes du contrat d'acquisition signé le 2 avril 2004, les parties étaient convenues que les différends découlant de ce contrat seraient définitivement tranchés par voie d'arbitrage international à Londres, conformément aux règles de la Chambre de Commerce Internationale.

Par sa sentence rendue le 21 octobre 2009, le Tribunal arbitral international avait alloué à Lectra une indemnisation globale de € 21,7 millions<sup>(1)</sup> (plus intérêts) comprenant :

- € 15,1 millions à titre de dommages-intérêts (plus intérêts depuis le 30 juin 2005 et courant jusqu'au paiement) ;
- € 6,6 millions au titre des frais de procédure (plus intérêts depuis la décision jusqu'au paiement).

Les intérêts globaux alloués par le Tribunal depuis le début de la procédure arbitrale 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 à cette date à un montant total de € 25,2 millions ; les intérêts courus depuis le 28 octobre 2009 jusqu'au 31 décembre 2011 s'élèvent à € 0,8 million, portant le montant total à cette date à € 26,0 millions.

### La Cour d'Appel de Madrid a infirmé et annulé l'ordonnance suspendant l'appel des garanties bancaires consenties à Lectra par Induyco

À la suite de la notification de la sentence arbitrale, Lectra avait mis en œuvre les garanties bancaires qui avaient été fournies par Induyco afin de garantir ses obligations aux termes du contrat d'acquisition et demandé à Induyco de s'exécuter dans le paiement du montant total des dommages et intérêts. Induyco avait en réponse intenté une action judiciaire en Espagne visant à conditionner l'appel des garanties à première demande à une décision judiciaire préalable de reconnaissance et d'exécution de la sentence arbitrale en Espagne.

En novembre 2009, Induyco avait obtenu une ordonnance suspendant provisoirement les appels au titre des garanties bancaires. Lectra avait fait appel de cette ordonnance et le Tribunal de Première Instance de Madrid a sursis à statuer au fond pendant la procédure d'appel.

(1) Le Tribunal, dans une « clarification » de son jugement demandée par les parties, a corrigé en mai 2010 une erreur matérielle qui s'était glissée le 21 octobre 2009 dans le montant des frais de procédure alloués à Lectra. Ceci explique les différences mineures (\$ 220 000, soit environ € 0,15 million) avec les chiffres précédemment publiés par la société.

Par une décision rendue le 20 septembre 2010, la Cour d'Appel de Madrid a infirmé et annulé l'ordonnance de suspension provisoire rendue par le Tribunal de Première Instance de Madrid. La Cour d'Appel a également condamné Induyco à rembourser à Lectra ses frais encourus dans le cadre de cette procédure.

Cette décision a permis à Lectra d'exercer les garanties bancaires et d'encaisser, conformément aux stipulations les régissant, € 15,1 millions le 7 octobre 2010.

Par ailleurs, le 4 octobre 2010, le Tribunal de Première Instance de Madrid statuant au fond a rejeté l'action initiée par Induyco visant à empêcher Lectra d'appeler les garanties bancaires tant que Lectra n'aurait pas obtenu un jugement de reconnaissance et d'exécution de la sentence arbitrale. C'était sur le fondement de cette action que le Tribunal de Première Instance de Madrid avait, en premier lieu, temporairement interdit à Lectra d'appeler les garanties bancaires. Afin de continuer à remettre en cause l'appel des garanties bancaires réalisé avec succès par Lectra, Induyco a fait appel de ce jugement. La Cour d'Appel de Madrid a débouté Induyco, dans une décision rendue le 30 mars 2011, de la totalité de ses demandes dans le cadre de cet appel.

#### La High Court of Justice de Londres a débouté Induyco de son action en annulation de la sentence rendue par le Tribunal arbitral international

Parallèlement aux contestations en Espagne, dont l'objectif était de bloquer la mise en œuvre des garanties bancaires, Induyco avait engagé en Angleterre une procédure en annulation de la sentence arbitrale. Le 1<sup>er</sup> juillet 2010, la High Court of Justice de Londres a entièrement débouté Induyco, lui a refusé la possibilité de faire appel et alloué à Lectra le remboursement de ses frais et honoraires exposés à l'occasion de cette procédure.

La sentence arbitrale s'impose à Induyco en application du droit international. Les décisions de la Cour d'Appel de Madrid et de la High Court of Justice de Londres ont conforté la position de Lectra selon laquelle les procédures engagées par Induyco en Espagne étaient dépourvues de tout fondement et ont renforcé sa volonté de faire valoir fermement ses droits et de poursuivre le recouvrement de la totalité de sa créance au titre de la sentence arbitrale.

#### Lectra obtient l'*exequátur* en Espagne de la sentence rendue contre Induyco par le Tribunal arbitral international

La société a engagé fin décembre 2010 une procédure d'*exequátur* devant le Tribunal de Première Instance de Madrid, pour faire exécuter en Espagne la sentence arbitrale rendue en octobre 2009 et encaisser les montants encore dus par Induyco.

Par sa décision rendue le 27 juin 2011, le Tribunal de Première Instance de Madrid a ordonné l'*exequátur* en Espagne de la sentence arbitrale. Il a donc confirmé la validité et le caractère exécutoire en Espagne de cette sentence et a rejeté l'opposition d'Induyco à la demande d'*exequátur* de Lectra.

Cette décision du Tribunal de Première Instance de Madrid, contre laquelle Induyco a interjeté appel (les conclusions des deux parties ont été déposées fin 2011), constitue une étape déterminante dans le règlement de ce litige. Elle renforce la volonté de la société de faire valoir fermement ses droits et de poursuivre le recouvrement de la totalité de sa créance au titre de la sentence.

#### La société a seulement enregistré dans ses comptes € 15,1 millions sur le montant global de dommages et intérêts de € 26,0 millions

Au 31 décembre 2009, compte tenu d'une part de la suspension de l'appel en paiement de € 15,1 millions au titre des garanties bancaires et du refus par Induyco de payer spontanément le montant de la sentence, d'autre part de la procédure engagée par Induyco en Angleterre en annulation de la sentence arbitrale, la société n'avait pas enregistré dans ses comptes 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.

La décision de la Cour d'Appel de Madrid du 20 septembre 2010 et l'encaissement des € 15 090 milliers s'étaient traduits, dans les comptes consolidés 2010, par une diminution du montant des écarts d'acquisition de € 6 055 milliers et par un produit net à caractère non récurrent de € 3 291 milliers résultant d'un produit à caractère non récurrent



de € 9 006 milliers diminué du montant des honoraires et frais de procédures précédemment comptabilisés dans les autres actifs courants (€ 5 715 milliers).

Compte tenu de la procédure d'appel en cours, la décision d'*exequatur* du Tribunal de Première Instance de Madrid du 27 juin 2011 ne conduit pas à modifier l'enregistrement de la sentence arbitrale dans les comptes du Groupe : le solde (€ 10,9 millions) du montant total (€ 26,0 millions au 31 décembre 2011) des dommages et intérêts restant dû par Induyco n'a pas été enregistré dans les comptes au 31 décembre 2011 et ne le sera que lors de son encaissement effectif.

Le montant total des honoraires et frais d'avocats et d'experts, des coûts de procédure arbitrale et autres frais engagés depuis le début jusqu'au 31 décembre 2011 par Lectra est de € 11,4 millions. Sur ce montant, € 4,2 millions avaient été reconnus en charges opérationnelles en 2005 et 2006 et € 5,7 millions engagés du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 28 octobre 2009 avaient été comptabilisés dans les autres actifs courants de l'état de la situation financière.

Les honoraires et coûts de procédure relatifs aux actions judiciaires engagées par Induyco en Espagne et en Angleterre depuis le 28 octobre 2009 (€ 1,5 million, dont € 0,2 million en 2011), inclus dans le montant global ci-dessus, ont été comptabilisés directement dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont réalisés. € 0,6 million relatifs à la procédure en Angleterre en annulation de la sentence engagée par Induyco ont fait l'objet d'un remboursement de € 0,5 million par Induyco en octobre 2010.

Dans la mesure où l'intégralité des frais engagés (à l'exception de ceux relatifs aux procédures encore en cours en Espagne) a déjà été payée, l'exécution de la décision arbitrale se traduira par un encaissement net de trésorerie égal au solde restant dû par Induyco.

## NOTE 24 PERSONNEL

### NOTE 24.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2011	2010
Recherche et développement	(16 046)	(14 104)
Commercial, général et administratif	(67 036)	(67 170)
Fabrication, logistique et achats <sup>(1)</sup>	(4 585)	(4 016)
<b>Total</b>	<b>(87 667)</b>	<b>(85 290)</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 24.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2011	2010
Société mère <sup>(1)</sup>	662	628
Filiales <sup>(2)</sup> , dont :	676	698
Europe	307	347
Amériques	144	143
Asie-Pacifique	157	138
Autres pays	68	70
<b>Total</b>	<b>1 338</b>	<b>1 326</b>

(1) En 2011, comme en 2010, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent.

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

#### Répartition des effectifs par fonction

	2011	2010
Marketing, vente	214	219
Services (experts solutions et métiers, <i>Call Centers</i> , maintenance technique)	451	447
Recherche et développement	218	210
Achats, production, logistique	154	158
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	301	292
<b>Total</b>	<b>1 338</b>	<b>1 326</b>

#### NOTE 24.3 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 2011, les filiales assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 3 399 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 l'Italie, les États-Unis, la Belgique et le Royaume-Uni.

#### NOTE 24.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Les droits acquis non utilisés par les salariés de la société mère dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation) en vigueur en France ne font pas l'objet de provision, les formations futures ayant une contrepartie d'utilité pour le Groupe. Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis au 31 décembre 2011 est de 66 156 heures, dont 65 306 heures n'ont pas encore donné lieu à demande.

## NOTE 24.5 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

### Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, cinq types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

Compte tenu de l'application de la nouvelle disposition du gouvernement concernant l'utilisation des pertes fiscales reportables et de l'amélioration du résultat de la société en 2011, la société versera en 2012 au titre de 2011 une participation de € 421 milliers, alors qu'elle n'avait pas versé de participation en 2011 au titre de 2010.

### 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 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier contrat, signé en juin 2011, couvre la période 2011-2013.

Compte tenu des résultats bénéficiaires du Groupe en 2011, le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2011 s'élève à € 1 266 milliers (€ 2 429 milliers au titre de 2010). Un acompte de € 638 milliers a été versé en novembre 2011 et le solde sera payé en 2012.

## NOTE 24.6 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée de deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à leur verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à leurs fonctions, au moment de leur départ en retraite (ils ne sont liés à la société par aucun contrat de travail) ou, plus généralement, postérieurement à la fin de leurs fonctions. Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

La rémunération des membres de l'équipe dirigeante, qu'ils exercent ou non un mandat social, comprend une partie fixe et une partie variable.

La rémunération variable est déterminée en fonction de critères de performance quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels. En 2011, ces critères de performance ont été étendus par le Conseil d'Administration pour comprendre désormais quatre critères reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats :

- le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ;
- 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 15 %) ;
- un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ;
- un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

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 2011 et 2010 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 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 critères et 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 2011, la partie variable de la rémunération de ces personnes a représenté 107 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, l'objectif annuel sur le résultat ayant été dépassé mais les objectifs fixés pour les trois autres critères n'ayant pas été atteints.

En 2010, les objectifs annuels avaient été très largement dépassés, à la fois sur le résultat et le cash-flow libre, ce qui a eu pour effet de plafonner à 200 % la partie variable de leur rémunération.

Le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué à l'équipe dirigeante (hors jetons de présence pour les deux dirigeants mandataires sociaux) s'est élevé, au titre de 2011, à € 1 705 milliers, dont € 844 milliers de rémunération fixe, € 819 milliers de rémunération variable et € 42 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2010, le montant global des rémunérations et avantages en nature de ces mêmes personnes était de € 2 315 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 1 485 milliers de rémunération variable et € 47 milliers d'avantages en nature.

Seuls le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information ont bénéficié en 2011 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 73 088 et 49 976 options. Ces nouveaux plans, ainsi que ceux émis antérieurement, ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge respectivement de € 45 milliers et € 30 milliers (€ 32 milliers et € 20 milliers au titre de 2010). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'actions (*cf.* note 10.5.5).

#### **NOTE 24.7 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS**

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 27 avril 2012, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2011, des jetons de présence d'un montant global de € 100 milliers, inchangé par rapport à 2010.

Compte tenu des changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration au cours de l'année, les deux mandataires sociaux percevront chacun € 25 milliers, les administrateurs indépendants décédés dans l'année € 25 milliers et € 20,8 milliers ; enfin, l'un des nouveaux administrateurs indépendants percevra € 4,2 milliers.

La rémunération accordée aux deux administrateurs non dirigeants est composée exclusivement des jetons de présence.

## NOTE 25 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 :

	2011	2010
Recherche et développement	(492)	(369)
Commercial, général et administratif	(2 756)	(2 824)
Fabrication, logistique et achats <sup>(1)</sup>	(561)	(551)
<b>Total</b>	<b>(3 809)</b>	<b>(3 744)</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 26 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2011	2010
<b>Produits financiers, dont :</b>	<b>656</b>	<b>312</b>
Plus-values sur équivalents de trésorerie	288	110
Autres produits financiers	162	69
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	206	133
<b>Charges financières, dont :</b>	<b>(2 204)</b>	<b>(3 739)</b>
Commissions et services bancaires	(682)	(808)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(1 510)	(2 775)
Provisions pour dépréciation des titres et prêts	(12)	(156)
<b>Total</b>	<b>(1 548)</b>	<b>(3 427)</b>

En 2011, les intérêts sur emprunt et dettes financières comprennent € 1 487 milliers d'intérêts (€ 2 766 milliers en 2010) 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 (cf. note 13.2).

## NOTE 27 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2011, la perte de change s'élève à € 165 milliers (€ 1 254 en 2010).

En 2010, la perte sur la devise américaine s'expliquait essentiellement par les couvertures mises en place au cours de l'année. Il s'agissait en particulier de l'écart entre le cours des ventes à terme mises en place au deuxième trimestre 2010 (€ 1 / \$ 1,35) et les cours réels aux échéances de ces dernières (€ 1 / \$ 1,27), et du coût des options de change (puts dollar) mises en place pour couvrir l'exposition aux troisième et quatrième trimestres 2010.

Comme au 31 décembre 2010, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2011 (cf. note 13.6).

## NOTE 28 NOMBRE D'ACTIONNAIRES UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Aux 31 décembre 2011 et 2010, la société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 10.5.

Résultat net de base par action	2011	2010
Résultat net (en milliers d'euros)	19 197	15 647
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	28 789 896	28 496 413
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(80 767)	(374 341)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	28 709 129	28 122 072
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>0,67</b>	<b>0,56</b>

(1) En 2011, 404 596 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 404 596 actions nouvelles. En 2010, 3 500 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 3 500 actions nouvelles (cf. note 10).

Résultat net dilué par action	2011	2010
Résultat net (en milliers d'euros)	19 197	15 647
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	28 789 896	28 496 413
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(80 767)	(374 341)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions <sup>(2)</sup>	659 667	194 444
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	29 368 796	28 316 516
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>0,65</b>	<b>0,55</b>

(1) En 2011, 404 596 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 404 596 actions nouvelles. En 2010, 3 500 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 3 500 actions nouvelles (cf. note 10).

(2) En 2011, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de € 5,67, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'action s'est traduit par 659 667 actions théoriques supplémentaires (194 444 actions théoriques supplémentaires en 2010 du fait d'un cours moyen annuel de € 3,22).

## NOTE 29 COMPTE DE RÉSULTAT À COURS DE CHANGE CONSTANTS

	2011		2010	Variation 2011/2010	
	Réel	À cours de change 2010	Réel	Données réelles	Données comparables
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>205 923</b>	<b>208 875</b>	<b>190 290</b>	<b>+ 8%</b>	<b>+ 10%</b>
Coût des ventes	(61 613)	(61 890)	(54 193)	+ 14%	+ 14%
<b>Marge brute</b>	<b>144 310</b>	<b>146 985</b>	<b>136 097</b>	<b>+ 6%</b>	<b>+ 8%</b>
Frais de recherche et développement	(11 463)	(11 463)	(9 547)	+ 20%	+ 20%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(103 925)	(104 727)	(103 701)	+ 0%	+ 1%
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>28 922</b>	<b>30 795</b>	<b>22 849</b>	<b>+ 27%</b>	<b>+ 35%</b>
(en % du chiffre d'affaires)	14,0%	14,7%	12,0%	+ 2,0 points	+ 2,7 points
Produits à caractère non récurrent	0	0	3 291	ns	ns
Charges à caractère non récurrent	0	0	(1 053)	ns	ns
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>28 922</b>	<b>30 795</b>	<b>25 087</b>	<b>+ 15%</b>	<b>+ 23%</b>
(en % du chiffre d'affaires)	14,0%	14,7%	13,2%	+ 0,8 point	+ 1,5 point

L'exposition opérationnelle nette de la société aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transaction après l'euro. Les autres devises ayant un effet significatif sur l'exposition du Groupe au risque de change sont le yen japonais, le yuan chinois et le real brésilien. L'effet global de la variation des devises entre 2010 et 2011 est une diminution de € 2 952 milliers du chiffre d'affaires et de € 1 873 milliers du résultat d'opérationnel 2011 du Groupe.

Le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,33 / € 1 en 2010 et de \$ 1,39 / € 1 en 2011, explique à lui seul une diminution de € 3 310 milliers du chiffre d'affaires et de € 2 047 milliers du résultat opérationnel dans les chiffres 2011 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2011 à cours de change 2010.

En 2011, 51 % du chiffre d'affaires consolidé, 91 % du coût des ventes et 71 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 29 %, 7 % et 14 % pour le dollar américain. Le yuan chinois a représenté près de 6 % du chiffre d'affaires, les autres devises représentent chacune moins de 5 % ; leur poids individuel dans le coût des ventes est négligeable et il est inférieur à 5 % des frais généraux.

### NOTE 30 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE (NON AUDITÉ)

2011 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>49 777</b>	<b>52 352</b>	<b>51 186</b>	<b>52 608</b>	<b>205 923</b>
Coût des ventes	(14 423)	(15 805)	(15 707)	(15 678)	(61 613)
<b>Marge brute</b>	<b>35 354</b>	<b>36 547</b>	<b>35 479</b>	<b>36 930</b>	<b>144 310</b>
Frais de recherche et développement	(2 937)	(3 082)	(2 471)	(2 973)	(11 463)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(26 955)	(26 046)	(24 202)	(26 722)	(103 925)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>5 462</b>	<b>7 419</b>	<b>8 806</b>	<b>7 235</b>	<b>28 922</b>
<b>Résultat net</b>	<b>3 668</b>	<b>5 124</b>	<b>5 825</b>	<b>4 580</b>	<b>19 197</b>

  

2010 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>42 962</b>	<b>48 871</b>	<b>48 195</b>	<b>50 261</b>	<b>190 290</b>
Coût des ventes	(12 153)	(13 538)	(13 499)	(15 002)	(54 193)
<b>Marge brute</b>	<b>30 809</b>	<b>35 333</b>	<b>34 696</b>	<b>35 259</b>	<b>136 097</b>
Frais de recherche et développement	(2 527)	(2 594)	(2 058)	(2 368)	(9 547)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(25 297)	(27 383)	(24 380)	(26 641)	(103 701)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 985</b>	<b>5 356</b>	<b>8 258</b>	<b>6 250</b>	<b>22 849</b>
Produits à caractère non récurrent	0	0	3 291	0	3 291
Charges à caractère non récurrent	0	0	0	(1 053)	(1 053)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 985</b>	<b>5 356</b>	<b>11 549</b>	<b>5 197</b>	<b>25 087</b>
<b>Résultat net</b>	<b>1 623</b>	<b>2 731</b>	<b>7 655</b>	<b>3 638</b>	<b>15 647</b>

### NOTE 31 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2011	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	98 712	43 835	52 660	10 716	0	205 923
Résultat opérationnel courant	8 801	612	1 632	1 386	16 491	28 922

2010	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	97 314	40 753	39 934	12 289	0	190 290
Résultat opérationnel courant	8 398	(620)	17	1 667	13 387	22 849

Le résultat opérationnel courant obtenu par l'addition des résultats 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.



# NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

## consolidés

### NOTE 32 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2011 comme en 2010, 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 33 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2011, l'augmentation du besoin en fonds de roulement s'élève à € 9 855 milliers et comprend € 987 milliers de décaissements à caractère non récurrent. Elle s'analyse de la façon suivante :

- + € 1 646 milliers proviennent de l'augmentation des stocks, en raison de la forte progression du chiffre d'affaires des équipements de CFAO et des pièces détachées et consommables ;
- + € 1 301 milliers proviennent d'une augmentation des créances clients, en raison de la progression du chiffre d'affaires ;
- – € 3 606 milliers proviennent d'une hausse des dettes fournisseurs, consécutive à la forte augmentation du volume des achats de production des équipements de CFAO et de pièces détachées et consommables ;
- + € 4 089 milliers proviennent de l'augmentation de la créance relative au crédit d'impôt recherche, son montant comptabilisé mais non encaissé en 2011 (€ 5 474 milliers) ayant été réduit par l'imputation de l'impôt sur les sociétés à payer au titre de 2011 (€ 1 385 milliers) ;
- + € 3 234 milliers proviennent de la diminution du montant des acomptes clients, en raison de la réduction du volume des commandes au quatrième trimestre ;
- + € 1 851 milliers proviennent de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe et de la prime d'intéressement de la société mère Lectra SA relatifs aux résultats de l'exercice 2010 et payés en 2011 et les mêmes montants comptabilisés en 2011 et qui seront payés en 2012.

En 2010, la diminution du besoin en fonds de roulement s'élevait à € 15 382 milliers. Elle comprenait notamment des éléments à caractère non récurrent liés à l'encaissement de € 15 090 milliers à la suite de la sentence du Tribunal arbitral international contre Induyco et à des décaissements relatifs aux mesures de restructuration mises en œuvre en 2009. En dehors de ces éléments, la diminution du besoin en fonds de roulement de € 9 288 milliers s'expliquait principalement par les éléments suivants :

- + € 1 369 milliers de hausse des dettes fournisseurs, consécutive à la forte activité de la période ;
- + € 4 861 millions d'augmentation des dettes sociales, principalement du fait de la portion des rémunérations variables et de l'intéressement comptabilisée en 2010 et payée en 2011 ;
- + € 2 415 milliers de hausse des avances et acomptes reçus des clients ;
- – € 1 557 milliers correspondant à l'augmentation des stocks.

Au 31 décembre 2011, la rotation des créances clients nettes des acomptes encaissés et des prestations facturées d'avance, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, s'élève à 7 jours, contre 6 jours au 31 décembre 2010.

### NOTE 34 AUTRES RÉSULTATS SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

En 2011, il n'y a pas eu de flux de trésorerie liés aux autres résultats sur opérations d'investissement.

En 2010, le produit à caractère non récurrent de € 3 291 milliers comptabilisé à la suite de l'encaissement de € 15 090 milliers dans le cadre du litige avec Induyco (cf. note 23) avait été retraité de la capacité d'autofinancement pour être inclus dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement comprenaient donc, sur la ligne « Dommages et intérêts perçus », € 9 346 milliers liés à l'encaissement des dommages et intérêts dans le cadre du litige avec Induyco. Ce montant se décomposait comme suit :

- € 6 055 milliers liés à la diminution de l'écart d'acquisition d'Investronica Sistemas ;
- € 3 291 milliers de produit à caractère non récurrent retraité de la capacité d'autofinancement.

### NOTE 35 ACCROISSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2010, l'accroissement des dettes financières non courantes s'expliquait par l'octroi d'une avance remboursable accordée par OSEO Innovation en France, d'un montant de € 400 milliers (cf. note 13.2).

En 2011, le Groupe n'a pas contracté de nouvelles dettes financières.

### NOTE 36 REMBOURSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2011, conformément au contrat de son emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers, la société a procédé au remboursement des échéances semestrielles réduites à € 560 milliers après imputation du premier remboursement anticipé de € 10 000 milliers réalisé à sa propre initiative le 31 décembre 2010, compte tenu de la forte amélioration de sa situation de trésorerie en 2010, au remboursement de € 3 840 milliers en application de la clause d'*excess cash-flow* et à un deuxième remboursement anticipé supplémentaire de € 10 000 milliers le 31 décembre 2011 (cf. note 13.2).

Les deux premières échéances semestrielles de € 3 840 milliers chacune avaient été remboursées le 30 juin et le 31 décembre 2010.

En 2011, le remboursement des dettes financières correspond également à des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de R&D pour un montant de € 531 milliers (€ 125 milliers en 2010).

### NOTE 37 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.

	2011	2010
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	17 712	37 160
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(3 518)	7 250
<b>Cash-flow libre</b>	<b>14 194</b>	<b>44 410</b>

En 2011, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 27 567 milliers (€ 21 778 milliers en 2010) et une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 9 855 milliers (diminution de € 15 382 milliers en 2010).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 33 ci-dessus.

Avant décaissement à caractère non récurrent de € 987 milliers, le cash-flow libre est positif de € 15 181 milliers.

En 2010, les décaissements à caractère non récurrent s'étaient élevés à € 675 milliers, les encaissements à caractère non récurrent à € 15 090 milliers (dans le cadre du litige avec Induyco). Par conséquent, avant éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre était positif de € 29 995 milliers.

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lectra SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## 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.

## II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition, selon les modalités décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés « Dépréciation des actifs immobilisés – Tests de perte de valeur ». 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 la note 1 « Écarts d'acquisition » donne 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.

La note 23 de l'annexe expose les conséquences comptables relatives au traitement du litige lié à l'acquisition d'Investronica Sistemas en 2004. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés. 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 sur la gestion du Groupe.

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

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

KPMG SA



Anne Jallet-Auguste



Éric Junières

# 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 2011

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 2011. 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 des 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 5 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG SA



Bruno Tesnière



Anne Jallet-Auguste



Éric Junières

# BIOGRAPHIES DES ADMINISTRATEURS ET DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

## **André Harari**

André Harari, 68 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, 57 ans, est Directeur Général de Lectra depuis le 3 mai 2002 et Président du Comité Exécutif depuis sa création en 2005. Il était Président-Directeur Général de Lectra depuis 1991, après sa prise de contrôle par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990. Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et de ses filiales. Daniel Harari a été administrateur (depuis 1981) et Directeur Général (depuis 1986) de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques dont il était, avec André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière comme Directeur de la Société d'Études et de Gestion Financière Meeschaert spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983), puis il a été Président-Directeur Général de La Solution Informatique (1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques et d'Interleaf France (1986-1989),

filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées.

Daniel Harari est ancien élève de l'École Polytechnique, et diplômé de l'Institut Supérieur des Affaires (deuxième année du programme MBA à Stanford Business School, États-Unis).

## **Jérôme Viala**

Jérôme Viala, 50 ans, est Directeur Financier de Lectra depuis 1994, et a la responsabilité de l'ensemble des fonctions financières, juridiques et industrielles. Il est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 2005. 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, 52 ans, est Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information depuis 2005. Elle est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 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.

**Anne Binder**

Anne Binder, 61 ans, est administrateur de Lectra depuis le 27 octobre 2011.

Anne Binder est conseil en stratégie financière et administrateur indépendant auprès de sociétés essentiellement non cotées (luxe, électronique, télécommunications...). De 1993 à 1996, elle a été Directeur en charge du développement en France du groupe de services financiers international GE Capital et administrateur de sa filiale française. De 1990 à 1993, elle était Directeur Général de la société holding et Directeur Général Adjoint du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles). De 1983 à 1990, elle a participé à la création du groupe Pallas (banque et investissement) dont elle était Directeur. Précédemment, elle a été fondé de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (1978-1982). Au début de sa carrière, elle a été consultant associé au Boston Consulting Group puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères (Paris).

Anne Binder est administrateur de la société Fastpaperflow (mobilier de bureau) et membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance). Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers, administrateur de la fondation INSEAD et trustee de l'INSEAD Alumni Fund.

Anne Binder est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et Master in Business Administration de l'INSEAD (Fontainebleau, France).

**Bernard Jourdan**

Bernard Jourdan, 67 ans, est administrateur de Lectra depuis le 21 décembre 2011.

Bernard Jourdan est actuellement conseil en développement stratégique et en management. Précédemment, il a été administrateur, Directeur Général Adjoint de SPIE, un leader européen des services en génie électrique, mécanique et climatique, de l'énergie et des systèmes de communication (1995-2005), en charge de fonctions stratégiques et de développement. De 1990 à 1995, il était Directeur Général Adjoint de Schindler France, un leader mondial dans le domaine des ascenseurs et escaliers mécaniques et de services associés. De 1978 à 1990, il a exercé de multiples fonctions dans le groupe Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Veolia Environnement), un leader mondial de la gestion de l'eau, des services à l'environnement et de la gestion énergétique ; il a en particulier été administrateur, Président-Directeur Général de filiales du Groupe en France (1987-1990) et Directeur Général de la division américaine (1981-1987). Au début de sa carrière, il a été successivement consultant chez Arthur Andersen à Paris, puis attaché de direction de la First National Bank of Chicago et chargé de mission à l'Institut de Développement Industriel (IDI, Paris).

Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

Bernard Jourdan est titulaire d'un Master of Sciences du Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (MIT, Cambridge, États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques (Paris Assas) et titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures (Paris).

# 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

Fax : +1 800 746 8760

### Call Center Asie-Pacifique

Tél. : +800 819 1688  
+ 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  
Fax : +34 917 888 906

### Call Center Europe

Tél. : +00 800 00 LECTRA /  
+ 00 800 00 532872  
Fax : +33 (0)5 57 97 82 13

### Call Center India

Tél. : +91 80 4001 8005  
Fax : + 91 80 4001 8008

### Call Center Italie

Tél. : +800 532 872  
Fax : +39 (02)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 Road  
200233 Shanghai – Chine  
Tél. : +86 (0)21 5426 2929  
Fax : +86 (0)21 5426 2576

## AFRIQUE DU SUD

### Durban

197 North Ridge Road  
3<sup>rd</sup> Floor, Suite 302B  
Durban 4001  
Tél. : +27 (0)31 207 7110  
Fax : +27 (0)31 207 2920

### Johannesbourg

1 East Gate Lane  
Bedfordview  
Johannesbourg 2001  
Tél. : +27 (0)11 622 2714  
Fax : +27 (0)11 622 2490

### Le Cap

PO Box 38763 – Pinelands  
Cape Town 7430  
Tél. : +27 (0)21 696 0600  
Fax : +27 (0)21 696 0606

## ALLEMAGNE

### Munich

Adalperostrasse 80,  
85737 Ismaning  
Tél. : +49 (0) 89 99 6260  
Fax : +49 (0) 89 99 6261 99

### Nuremberg

SüdWestpark 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 (0)3 9912 5499  
Fax : +61 (0)3 9558 6294

## BELGIQUE

### Gand

Dendermondesteenweg 636  
9070 Destelbergen  
Tél. : +32 (0)9 222 20 26  
Fax : +32 (0)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  
Victor Konder  
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 du Chili  
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, North Qinzhou Road,  
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

Office 5A, 5/F China Life Tower Center  
No. 16 Chaowai Street  
Chaoyang District Beijing 100020  
Tél. : +86 (0)10 5877 1710  
Fax : +86 (0)10 5894 6330

### Guangzhou

Room 1905-1906, Dongbao Tower,  
No. 767 Dong Feng Dong Road,  
Guangzhou  
Tél. : +86 (0)20 3832 0884  
Fax : +86 (0)20 3832 0957



## 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

### Herning

Viborgvej 97 A, 1 sal  
7400 Herning  
Tél. : +45 97154966  
Fax : +45 97154899

## ESPAGNE

### Madrid

Vía de los Poblados, 1 – 1ª Plta  
Parque Empresarial Alvento  
28033 Madrid  
Tél. : +34 917 888 800  
Fax : +34 917 888 999

### Barcelone

Salvador Espriu, 63. 4ª Plta  
Puerta 2ª  
08005 Barcelona  
Tél. : +34 934 150 502  
Fax : +34 917 888 999

## ESTONIE

### Tallinn

Tartu mnt. 173/2  
Peetri küla, Rae Vald  
75312 Harjuuma (Tallinn)  
Tél. : +372 (0)609 33 90  
Fax. : +372 (0)609 33 91

## ÉTATS-UNIS

### Atlanta

889 Franklin Road, SE  
Marietta, GA 30067-7945  
Tél. : +1 770 422 8050  
Fax : +1 770 422 1503

### Los Angeles

5836 Corporate Ave., Suite 150  
Cypress, CA 90630  
Tél. : +1 714 484 6600  
Fax : +1 714 484 6625

### New York

25 West 39th Street, 4th Floor  
New York, NY 10018  
Tél. : +1 212 730 4444  
Fax : +1 212 730 4344

## FINLANDE

### Helsinki

Aleksanterinkatu 15B, 6krs  
00100 Helsinki  
Tél. : +358 9 7594 430  
Fax. : +358 9 7594 4344

## FRANCE

### Paris

16-18, rue Chalgrin  
75016 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 64 42 00  
Fax : +33 (0)1 53 64 43 00

### Lyon

Le Polaris  
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

No. 31/1 2nd Floor, Bull Temple Road  
Basavanagudi, Bangalore 560004  
Tél. : +91 (0)80 4001 8000  
Fax : +91 (0)80 4001 8008

## ISRAËL

### Natanya

5 Arye Regev Street,  
PO 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

Via Vecchia del Pinocchio, 26B  
60131 Ancona (AN)  
Tél. : +39 071 286 5021  
Fax : +39 071 286 6146

## JAPON

### Tokyo

Bosch Building Akasaka 2F  
2-13-1 Nagata-cho, Chiyoda-ku,  
Tokyo, 100-0014  
Tél. : +81 (0)3 5521 1521  
Fax : +81 (0)3 5521 1522

### Okayama

Shin Kurashiki Kitaguchi Bldg 1F  
544-1 Tamashima Tsumasaki,  
Kurashiki shi  
Okayama, 710-0252  
Tél. : +81 (0)86 525 0830  
Fax : +81 (0)86 525 0834

### Osaka

Kokusai Bldg 19F  
2-3-13 Azuchi-machi, Chuo-ku  
Osaka 541-0052 Japan  
Tél. : +81 (0)6 4964 1251  
Fax : +81 (0)6 4964 1252

## MAROC

### Casablanca

219, Boulevard Zerktouni  
n°65 et 66 – 20 060 Casablanca  
Tél. : +212 (0)522 77 44 20/21/22  
Fax : +212 (0)522 23 00 44

## MEXIQUE

### Mexico

Cadiz 59, Col. Insurgentes  
Mixcoac Del. Benito Juarez,  
03920 Mexico City  
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

### San Juan 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**

Lectra Deutschland GmbH Sp. z o.o.  
Oddział w Polsce  
ul. Wisniowa 40/12  
02-520 Warszawa  
Tél. : +48 (0)22 646 8479  
Fax : +48 (0)22 646 8481

## **PORTUGAL**

### **Porto**

Av. Dr. Antunes Guimarães, 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. Avram Iancu nr. 32A  
400083 Cluj Napoca, Jud. Cluj  
Tél. : +40 (0)264 593 268  
Fax : +40 (0)264 439 033

## **ROYAUME-UNI**

### **Bradford**

1<sup>st</sup> Floor, Jade Building, Albion Mills  
Albion Road  
Greengates, BD10 9TQ  
Tél. : +44 (0)1274 623080  
Fax : +44 (0)1274 623099

### **Londres**

4<sup>th</sup> Floor 5 Conduit Street  
Londres, W1S 2XD  
Tél. : +44 (0)1274 623080  
Fax : +44 (0)207 5182901

## **RUSSIE**

### **Moscou**

Prospekt Andropova 18, bldg 6, office 4-10  
115432 Moscow Russia  
Tél. : +7 499 922 2086  
Fax : +7 499 922 2086 ext.113

## **SINGAPOUR**

### **Singapour**

101 Thomson Road  
#09-02 United Square  
Singapore 307591  
Tél. : +65 6353 9788  
Fax : +65 6352 5355

## **SUÈDE**

### **Borås**

Varbergsvägen 48  
PO 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. Road,  
Guishan Shiang, Taoyuan 33391  
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**

Koza Plaza A Blok Kat. 13 No. 49  
Tekstilkent – Esenler Istanbul  
Tél. : +90 (0)212 656 90 09  
Fax : +90 (0)212 656 71 95

La liste complète des bureaux, agents et distributeurs de Lectra est disponible sur [www.lectra.com](http://www.lectra.com)

# CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION

## Conseil d'Administration

André Harari, *Président*  
Daniel Harari, *Directeur Général*  
Anne Binder  
Bernard Jourdan

### Comité d'Audit

Bernard Jourdan, *Président*  
Anne Binder  
André Harari

### Comité des Rémunérations

Bernard Jourdan, *Président*  
Anne Binder  
André Harari

### Comité Stratégique

André Harari, *Président*  
Anne Binder  
Bernard Jourdan

## 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

Édouard Macquin, *Directeur Commercial*  
Laurent Alt, *Directeur R&D Logiciels*  
Anastasia Charbin, *Directeur Marketing Mode*  
Bertrand Crœnert, *Directeur Marketing Manufacturing*  
Daniel Dufag, *Directeur Juridique*  
Jean-Maurice Férauge, *Directeur Professional Services*  
Javier Garcia, *Directeur Comptes Stratégiques Manufacturing*  
Laurence Jacquot, *Directeur Industriel,*  
*Directeur R&D équipements CFAO*  
Bruno Mattia, *Directeur Comptes Stratégiques Mode*  
Emmanuel Mussault, *Directeur Marketing Intelligence*  
*et Communication*  
Philippe Ribera, *Directeur Marketing Logiciels*  
Didier Teiller, *Directeur des Services*

### Amériques

Roy Shurling, *Directeur Amérique du Nord*  
Adriana Vono Papavero, *Directeur Amérique du Sud*

### Asie-Pacifique

Andreas Kim, *Directeur Chine, Japon*  
Yves Delhayé, *Directeur ASEAN, Australie, Corée du Sud, Inde*

### Autres pays

Jean-Patrice Gros, *Directeur Turquie, Moyen-Orient et Afrique du Nord*

### 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 Éric Junières  
Domaine de Pelus – 11, rue Archimède  
33692 Mérignac Cedex

## Cotation

Lectra est cotée sur NYSE Euronext (compartiment C).

L'action Lectra a été admise au Service de Règlement Différé (SRD « long seulement ») le 24 février 2012.

L'action Lectra fait partie des valeurs françaises composant les indices CAC Small, CAC Mid & Small, CAC All-Tradable, CAC All-Share, CAC Technology et CAC Software & Computer Services.

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 disponibles en anglais.

Les comptes de la société mère de l'exercice 2011 et leur annexe, le texte intégral du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012, le rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions consenties et levées en 2011, le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012, le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012 et les résolutions soumises à ces assemblées figurent dans un document séparé (« Dossier d'actionnaires »).

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 2012

### Communication des résultats trimestriels et annuels

- Résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2012 ..... 26 avril 2012
- Résultats du 2<sup>e</sup> trimestre 2012 ..... 26 juillet 2012
- Résultats du 3<sup>e</sup> trimestre 2012 ..... 25 octobre 2012
- Résultats annuels 2012 ..... 12 février 2013

Assemblée Générale – Paris ..... 27 avril 2012

### Réunions d'analystes

- Paris ..... 26 octobre 2012
- Paris ..... 13 février 2013

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)

