



RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIEME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2016

Chers actionnaires,

Vous trouverez ci-dessous le rapport sur l'activité et les comptes consolidés du Groupe Lectra pour le quatrième trimestre et l'exercice 2016, clos le 31 décembre.

Les procédures d'audit sur les comptes de l'exercice ont été effectuées par les Commissaires aux comptes. Le rapport de certification sera émis à l'issue du Conseil d'Administration du 23 février 2017.

Les comparaisons détaillées entre 2016 et 2015 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2015 (« données comparables »).

1. SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU QUATRIEME TRIMESTRE 2016

Avec une parité moyenne de \$ 1,08 / € 1, le dollar s'est inscrit en hausse de 1 % par rapport au quatrième trimestre 2015 (\$ 1,09 / € 1). Le yuan, de son côté, s'est déprécié de 5 %. L'évolution des devises a eu pour effet mécanique d'augmenter le chiffre d'affaires de € 0,5 million (+ 1 %) et le résultat opérationnel de € 0,4 million (+ 4 %), dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Des commandes de nouveaux systèmes records

Après une progression de 15 % au cours des neuf premiers mois par rapport à la même période de 2015, les commandes de nouveaux systèmes se sont élevées à € 35,2 millions, en augmentation de 10 % à données comparables, comme à données réelles, par rapport au quatrième trimestre 2015, qui avait déjà affiché un montant de commandes élevé. Elles étaient respectivement de € 26,1 millions, € 30,5 millions et € 23,7 millions aux premier, deuxième et troisième trimestres 2016.

Ce niveau de commandes trimestriel est le plus haut historique atteint par la société.

Les commandes de nouvelles licences de logiciels (€ 6,8 millions) progressent de 3 %, celles des équipements de CFAO (€ 23,9 millions) de 10 % et celles de formation et de conseil (€ 4,0 millions) de 28 % compte tenu de la signature de plusieurs projets importants.

Nouvelle hausse du chiffre d'affaires et des résultats

Le chiffre d'affaires s'élève à € 69,4 millions, en croissance de 11 % par rapport au quatrième trimestre 2015 (+ 12 % à données réelles).

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes augmente de 16 % et le chiffre d'affaires récurrent de 7 %, avec une croissance identique pour les contrats récurrents et les consommables et pièces.

Le résultat opérationnel atteint € 10,7 millions, en hausse de 17 % (+ 21 % à données réelles). La marge opérationnelle s'établit à 15,4 %, en progression de 0,9 point (+ 1,2 point à données réelles).

Le résultat net s'établit à € 7,9 millions, en hausse de € 0,5 million (+ 7 %) à données réelles, après prise en compte d'une charge d'impôt de € 2,6 millions. Cette dernière comprend un montant de € 0,4 million au titre de la revalorisation des impôts différés de Lectra SA, consécutive à la réduction du taux d'impôt sur les sociétés prévue par la loi de finances pour 2017, qui s'appliquera progressivement à partir de 2018. Cette décision est toutefois positive, puisqu'elle réduira à terme la charge d'impôt du Groupe.

Enfin, le cash-flow libre s'élève à € 7,6 millions, contre € 6,7 millions au quatrième trimestre 2015.

2. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2016

Un environnement macroéconomique difficile

Dans son rapport du 11 février 2016, la société avait indiqué qu'elle abordait l'année 2016 avec des fondamentaux opérationnels encore plus solides qu'en 2015 et une structure financière à nouveau renforcée. Les équipes commerciales nouvellement en place devaient monter en puissance progressivement.

Elle avait également souligné que l'année s'annonçait une nouvelle fois imprévisible.

Les conditions macroéconomiques et géopolitiques sont effectivement restées difficiles tout au long de l'exercice, plus particulièrement dans certains pays : élections aux États-Unis, avec leurs conséquences sur le Mexique ; situations économiques et politiques au Brésil et en Turquie ; faiblesse de la croissance dans la majorité des pays d'Europe de l'Ouest ; attentats et risques d'attentats dans un nombre croissant de pays ... Ce contexte a continué de peser sur les décisions d'investissement des entreprises.

Forte augmentation des commandes de nouveaux systèmes

Au total, les commandes de nouveaux systèmes atteignent € 115,6 millions, en hausse de € 13,5 millions (+ 13 %) par rapport à 2015 : + 6 % pour les nouvelles licences de logiciels, + 17 % pour les équipements de CFAO et + 5 % pour la formation et le conseil.

Géographiquement, la situation est très contrastée : les commandes augmentent de 47 % en Asie-Pacifique et de 18 % en Europe. Elles diminuent de 26 % dans les Amériques (– 21 % en Amérique du Nord et – 44 % en Amérique du Sud) – en 2015, elles avaient progressé de 55 % dans les Amériques et baissé de 1 % en Asie-Pacifique. Dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient ...), elles diminuent de 1 %.

Les commandes progressent de 3 % dans la mode et l'habillement, de 36 % dans l'automobile et de 6 % dans l'ameublement. Dans les autres industries, elles reculent de 12 %. Ces marchés ont représenté respectivement 45 %, 40 %, 10 % et 5 % du montant total des commandes.

Des résultats en forte hausse, en ligne avec le plan de marche de la société

La société s'était fixé pour objectifs, en début d'année, de réaliser en 2016 une croissance du chiffre d'affaires de 6 % à 12 % et du résultat opérationnel de 8 % à 25 %, à données comparables.

Avec des résultats au 30 juin en ligne avec son plan de marche, elle avait décidé d'accélérer son programme de R&D à partir du 1^{er} juillet 2016, ce qui devait augmenter ses frais fixes et réduire le taux de croissance du résultat opérationnel. Actualisant en conséquence ses objectifs initiaux, la société avait indiqué qu'elle anticipait désormais, pour l'exercice 2016, une croissance du chiffre d'affaires de 8 % à 11 % et du résultat opérationnel de 9 % à 19 %, à données comparables.

Le chiffre d'affaires s'établit à € 260,2 millions, en croissance de 10 % par rapport à 2015 (+ 9 % à données réelles).

Le résultat opérationnel atteint € 37,3 millions, en hausse de € 5,8 millions (+ 18 %), et la marge opérationnelle 14,3 %, en augmentation de 1,0 point. A données réelles, la progression est respectivement de 17 % et 0,9 point.

Ces résultats sont un record historique pour la société. Ils se situent dans le haut des fourchettes d'anticipation de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel de l'année 2016, communiquées le 28 juillet dernier et confirmées le 28 octobre, ainsi que des objectifs fixés en début d'année avant la décision d'accélérer le programme de R&D.

Le résultat net atteint € 26,7 millions, en hausse de € 3,3 millions (+ 14 %) à données réelles.

Augmentation du cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 23,8 millions, contre € 21,5 millions en 2015.

Une entreprise sans dette, des capitaux propres et une trésorerie nette encore plus solides

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres s'établissent à € 132,6 millions (€ 113,0 millions au 31 décembre 2015), après paiement le 6 mai du dividende de € 9,3 millions (€ 0,30 par action) au titre de l'exercice 2015.

La société n'a plus de dette depuis le 31 mars 2015. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent € 75,7 millions (€ 59,3 millions au 31 décembre 2015).

3. BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE STRATEGIQUE 2013-2016

Pour sortir renforcée de la crise économique et financière de 2008-2009, se préparer aux nouveaux défis de l'après-crise et en saisir les opportunités, la société avait mis en œuvre une première feuille de route pour la période 2010-2012. Ses résultats avaient démontré à la fois son efficacité et la solidité du modèle économique de Lectra ainsi que sa forte résilience.

Afin de poursuivre cette dynamique, une nouvelle feuille de route avait été lancée pour 2013-2015.

En février 2014, la croissance mondiale plus faible qu'anticipé dans un contexte macroéconomique plus incertain avait incité la société à la prudence : ses objectifs financiers initialement fixés pour 2015 avaient été repoussés à 2016. Ainsi, la feuille de route a été étendue à la période 2013-2016, avec un rapport d'étape présenté chaque année dans son rapport financier.

Une transformation réussie

Le but de cette feuille de route 2013-2016 était de permettre à la société de réaliser pleinement son potentiel de croissance, en continuant de privilégier sa stratégie de long terme.

Les cinq objectifs stratégiques qu'elle s'était fixés ont guidé ses actions tout au long de ces quatre années : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de son offre de produits et de services ; renforcer sa position concurrentielle et ses relations de long terme avec ses clients ; accélérer sa croissance organique et conserver la trésorerie pour de futures acquisitions ; accroître sa profitabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle ; générer enfin un cash-flow libre supérieur au résultat net afin d'autofinancer son développement.

A l'issue de cette période, Lectra s'est entièrement métamorphosée : son avance technologique, l'expertise de ses équipes et la valeur de son offre, notamment dans l'automatisation de la salle de coupe, se sont renforcées ; sa compétitivité s'est globalement accrue ; elle a noué des relations solides avec des clients prestigieux sur l'ensemble de ses marchés sectoriels et géographiques, consolidé ses positions dans l'automobile, la mode et l'habillement, et pris de fortes positions dans l'ameublement ; enfin, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, la marge opérationnelle, le résultat net et le cash-flow libre ont – hors éléments exceptionnels – augmenté chaque année, atteignant des niveaux records.

La société a ainsi pu autofinancer son développement. Privilégiant sa croissance interne, elle n'a procédé à aucune acquisition.

Une force de frappe intensifiée

Lancé fin 2011 et achevé fin 2015, le plan de transformation et d'investissements d'avenir de € 50 millions, entièrement passés en charges, aura permis un renouvellement et un renforcement important des effectifs du Groupe. La réallocation des ressources sur les activités les plus stratégiques et les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs a été conduite avec succès. Au 31 décembre 2016, ses effectifs s'établissent à 1 550 collaborateurs (1 338 fin 2011), dont 42 % l'ont rejoint au cours des cinq dernières années. Dans le même temps, la formation a été intensifiée. Enfin, son image et sa notoriété ont été affirmées.

Symbole de la stratégie et vitrine de l'expertise de Lectra, le campus de Bordeaux-Cestas a été étendu et entièrement réaménagé pour mieux accueillir les clients du monde entier et offrir aux collaborateurs du Groupe un cadre moderne, propice à l'expression de la créativité et au partage des connaissances. Lieu privilégié d'échanges et de rencontres internationales, le campus est l'un des atouts majeurs du Groupe pour les années à venir.

Par ailleurs, l'usine et le centre logistique mondial, où sont développés, assemblés et expédiés tous les équipements de CFAO, ont été repensés afin d'augmenter la capacité de production et d'atteindre les plus hauts standards de performance. Grâce notamment aux méthodes de *lean manufacturing*, les coûts globaux de fabrication des machines ont diminué et la qualité des processus industriels s'est accrue. La proximité des équipes de R&D, du principal *call center* et de l'usine constitue un accélérateur d'innovation.

Enfin, le Groupe a renforcé son implantation mondiale avec l'ouverture d'une filiale en Corée du Sud (en 2014) et au Vietnam (en 2016), deux des économies les plus dynamiques d'Asie. Ce maillage international de 33 filiales, sans équivalent chez ses concurrents, permet à Lectra de porter sa proposition de valeur dans le monde entier, en l'adaptant au contexte local. Ses équipes sont les interlocuteurs privilégiés des grandes marques et des groupes industriels multinationaux. Elles les accompagnent partout où ils sont implantés pour relever les défis d'une économie mondialisée.

Des avancées technologiques fondamentales

Sur cette période de quatre ans, la société a investi € 86 millions en R&D, soit 9,4 % de son chiffre d'affaires, entièrement passés en charges.

Ces investissements ont permis d'enrichir l'offre de logiciels pour la mode et l'habillement avec de nouvelles versions majeures des solutions phares *Kaledo*, *Modaris*, *Diamino* et *Lectra Fashion PLM*, et d'apporter des innovations décisives aux découpeurs automatiques, pour l'ensemble des marchés sectoriels. Les gammes *Vector* (pour les tissus et matériaux composites) et *Versalis* (pour le cuir) ont ainsi été renouvelées en 2012, puis étendues, et une nouvelle génération de découpeurs laser pour les airbags, *FocusQuantum*, a été lancée fin 2015. L'offre de Lectra pour la salle de coupe reste aujourd'hui sans équivalent.

Des résultats financiers records

Entre 2012 et 2016, les commandes de nouveaux systèmes ont augmenté à données réelles de 32 % et le chiffre d'affaires total de 31 %. Le résultat opérationnel a été multiplié par 1,9 et le résultat net par 2. La marge opérationnelle a progressé de 4,6 points, à 14,3 %. Quant au ratio de sécurité – part des frais fixes annuels couverts par la marge brute dégagée par les revenus récurrents – il est demeuré, pendant toute la période, supérieur à l'objectif de 75 %, atteignant 84 % en 2016.

Bien que ces résultats soient légèrement inférieurs aux objectifs financiers que la société s'était fixés en février 2013, cette bonne dynamique, en particulier en 2016, démontre sa capacité à accélérer sa

croissance organique et renforcer sa profitabilité, malgré les aléas et les conditions macroéconomiques particulièrement difficiles tout au long de la période.

La structure financière du Groupe n'a jamais été aussi solide. Grâce à un cash-flow libre cumulé de € 70,8 millions sur la période 2013-2016, la trésorerie nette atteint € 75,7 millions après le versement de dividendes d'un montant global de € 29,9 millions au titre des exercices 2012 à 2015. L'entreprise n'a plus de dettes financières depuis mars 2015 et ses capitaux propres ont plus que doublé en quatre ans, pour s'élever à € 132,6 millions au 31 décembre 2016. Enfin, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 22,8 millions après retraitement de la créance de € 21,6 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2013, non encaissés et non imputés sur l'impôt, soit une diminution de € 9,4 millions par rapport à 2012.

Parallèlement, le cours de Bourse a été multiplié par 3,8, passant de € 4,73 au 31 décembre 2012 à € 18,02 au 31 décembre 2016, et la capitalisation boursière par 4,1, de € 137 millions à € 562 millions.

Des bases solides pour construire l'avenir

Ces résultats, associés à la réussite du plan d'investissements d'avenir de € 50 millions sur la période 2012-2015, permettent à Lectra de construire sa prochaine feuille de route sur des bases solides.

4. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2016

Avec une parité moyenne de \$ 1,11 / € 1, le dollar est resté stable par rapport à 2015. Le yuan s'est, de son côté, déprécié de 5 %.

Malgré la stabilité de la parité euro / dollar, l'évolution des devises a eu pour effet mécanique de diminuer de € 1,3 million (- 0,5 %) le chiffre d'affaires et de € 0,4 million (- 1 %) 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 atteint € 260,2 millions, en croissance de 10 % à données comparables et de 9 % à données réelles.

Il progresse dans toutes les régions : de 7 % en Europe, 5 % dans les Amériques, 23 % en Asie-Pacifique et 5 % dans les pays du reste du monde. Ces régions ont représenté respectivement 41 % (dont 7 % pour la France), 27 %, 26 % et 6 % du chiffre d'affaires global. En 2015, leurs parts respectives s'étaient établies à 43 % (dont 7 % pour la France), 28 %, 23 % et 6 %.

Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 113,1 millions) augmente de 14 % et représente 43 % du chiffre d'affaires global (42 % en 2015) :

- les nouvelles licences de logiciels (€ 24,5 millions) progressent de 4 % et contribuent à hauteur de 9 % au chiffre d'affaires global (10 % en 2015) ;
- les équipements de CFAO (€ 74,7 millions) augmentent de 22 % et représentent 29 % du chiffre d'affaires global (26 % en 2015) ;
- la formation et le conseil (€ 11,6 millions) diminuent de 5 % et représentent 4 % du chiffre d'affaires global (5 % en 2015).

Chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces

Le chiffre d'affaires récurrent (€ 147,1 millions) augmente de 7 %. Il représente 57 % du chiffre d'affaires global (58 % en 2015).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 57 % du chiffre d'affaires récurrent et à 32 % du chiffre d'affaires global – s'élève à € 83,1 millions. Il progresse de 5 % :

- les contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels (€ 47,4 millions), en hausse de 4 % par rapport à 2015, représentent 18 % du chiffre d'affaires global ;
- les contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO (€ 35,7 millions), en progression de 7 %, représentent 14 % du chiffre d'affaires global.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (€ 64,0 millions) augmente de 10 % et représente 25 % du chiffre d'affaires global, comme en 2015.

Carnet de commandes

Au 31 décembre 2016, le carnet de commandes des nouveaux systèmes (€ 25,8 millions) augmente de € 2,8 millions à données réelles par rapport au 31 décembre 2015.

Il comprend € 18,3 millions de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO, dont € 16,0 millions livrables au premier trimestre 2017 et le solde sur le reste de l'année, et € 7,5 millions de formation et de conseil livrables au fur et à mesure de la réalisation des projets.

Marge brute

La marge brute s'élève à € 191,7 millions, en augmentation de € 13,7 millions par rapport à 2015.

Le taux de marge brute global est de 73,7 %. A données comparables, il diminue de 1,6 point par rapport à celui de 2015, compte tenu, pour l'essentiel, du mix des ventes.

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

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à € 154,5 millions, en progression de € 7,8 millions (+ 5 %) par rapport à 2015. Ils se décomposent comme suit :

- € 138,0 millions de frais fixes (+ 4 %) ;
- € 16,5 millions de frais variables (+ 12 %).

A données réelles, l'augmentation des frais généraux est de 5 %.

Les dépenses de recherche et développement (€ 22,6 millions), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 8,7 % du chiffre d'affaires (€ 22,4 millions et 9,4 % pour 2015). Après déduction du crédit d'impôt recherche et de la part correspondante du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France, les frais nets de R&D totalisent € 15,5 millions (€ 14,3 millions en 2015).

Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint € 37,3 millions. Par rapport à 2015, il progresse de € 5,9 millions (+ 18 %) à données comparables et de € 5,5 millions (+ 17 %) à données réelles.

Cette augmentation du résultat opérationnel provient de l'impact positif de la croissance du chiffre d'affaires récurrent pour € 7,2 millions et de celui des nouveaux systèmes pour € 5,9 millions. Ces effets sont en partie compensés pour € 6,0 millions par l'augmentation des frais généraux fixes, pour € 1,3 million par la diminution des taux de marge brute et pour € 0,4 million par l'impact défavorable de l'évolution des parités de change.

La marge opérationnelle s'établit à 14,3 %. Elle augmente de 1,0 point à données comparables et de 0,9 point à données réelles.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 0,3 million. Le résultat de change est négatif de € 0,5 million.

Après une charge d'impôt de € 9,9 millions, le résultat net s'élève à € 26,7 millions, en hausse de € 3,3 millions (+14 %) à données réelles.

Le bénéfice net par action est de € 0,86 sur capital de base et € 0,84 sur capital dilué (€ 0,76 sur capital de base et € 0,74 sur capital dilué en 2015).

Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 23,8 millions, en augmentation de € 2,3 millions par rapport à 2015, à données réelles. Il intègre l'encaissement de € 5,1 millions au titre du crédit d'impôt recherche 2012 (€ 4,8 millions en 2015 au titre du crédit d'impôt recherche 2011).

Le crédit d'impôt recherche (€ 6,8 millions) et le crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 0,8 million) de 2016 ont été comptabilisés mais non encaissés. En ajoutant la part du crédit d'impôt recherche non imputée sur l'impôt de Lectra SA de la période (le crédit d'impôt compétitivité et emploi ayant été entièrement imputé), le cash-flow libre, hors remboursement du crédit d'impôt 2012, se serait élevé à € 21,3 millions.

Le cash-flow libre de l'exercice comprend, pour € 4,8 millions, l'effet non récurrent des décaissements liés au programme de réhabilitation et d'agrandissement du site de Bordeaux-Cestas, lancé en 2014, qui se déroulera jusqu'au milieu de l'année 2017 et dont le budget global est de l'ordre de € 10 millions.

Structure financière

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres s'établissent à € 132,6 millions (€ 113,0 millions au 31 décembre 2015), après paiement le 6 mai du dividende de € 9,3 millions (€ 0,30 par action) au titre de l'exercice 2015.

La société n'a plus de dette depuis le 31 mars 2015. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent € 75,7 millions (€ 59,3 millions au 31 décembre 2015).

Le besoin en fonds de roulement est négatif de € 1,3 million. Il comprend la créance de € 21,6 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2013, non encaissés et non imputés sur l'impôt. Retraité de cette créance, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 22,8 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe.

Ces crédits d'impôt, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés, font l'objet d'une créance sur le Trésor public français. Si celle-ci n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, elle est remboursée à la société au cours de la quatrième année. Ainsi, la société a perçu aux troisièmes trimestres 2016 et 2015 le remboursement du solde des crédits d'impôt recherche 2012 et 2011.

5. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

Augmentation du dividende à € 0,35 par action

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2017 de porter le dividende à € 0,35 par action (+ 17 %) au titre de l'exercice 2016. Ce dividende représenterait un taux de distribution de 41 % du résultat net et un rendement de 1,9 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2016.

Le dividende était de € 0,30 par action au titre de l'exercice 2015, € 0,25 au titre de l'exercice 2014 et € 0,22 au titre de l'exercice 2013.

Sous réserve de l'approbation des actionnaires, la mise en paiement du dividende aura lieu le 5 mai 2017.

6. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2016, le capital social est de € 31 247 554, divisé en 31 247 554 actions d'une valeur nominale de € 1,00.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, il a été augmenté de € 461 155 en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de € 1 893 326) par la création de 461 155 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

Principaux actionnaires

Le 8 avril 2016, puis le 24 avril par une deuxième déclaration, la société a été informée qu'Allianz SE (Allemagne), par l'intermédiaire des sociétés françaises qu'elle contrôle, avait franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et qu'elle détenait 5,10 % du capital et 5,05 % des droits de vote.

Par ailleurs, le 23 novembre 2016, la société a été informée par Kempen Capital Management (Pays-Bas) que le fonds Kempen Oranje Participaties, dont elle assure la gestion, avait franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et qu'il détenait 5,07 % du capital et 5,01 % des droits de vote.

Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1^{er} janvier 2016.

A la date du présent rapport, à la connaissance de la société :

- André Harari et Daniel Harari détiennent de concert 35,6 % du capital et 35,2 % des droits de vote ;
- Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas), et Allianz SE (Allemagne) par l'intermédiaire des sociétés françaises qu'elle contrôle, détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote.

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

Actions de la société détenues en propre

Au 31 décembre 2016, la société détenait 0,02 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas.

Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échange

Au 31 décembre 2016, le cours de Bourse (€ 18,02) s'est inscrit en hausse de 49 % par rapport au 31 décembre 2015 (€ 12,10). Au cours de l'exercice, son plus bas a été de € 10,76 le 11 février et son plus haut de € 18,32 le 29 décembre.

En 2016, l'indice CAC 40 a progressé de 5 % et l'indice CAC Mid & Small de 7 %.

Selon les statistiques d'Euronext, le nombre d'actions échangées sur Euronext (4,8 millions) a diminué de 45 % et les capitaux échangés (€ 69,1 millions) de 32 % par rapport à 2015. Ces chiffres excluent les échanges réalisés sur toute autre plateforme de cotation. En les intégrant, les volumes totaux représentent, selon les estimations de la société, près du double des échanges réalisés sur Euronext.

La société a confirmé, dans son communiqué du 4 avril 2016, son éligibilité au dispositif PEA-PME. Celle-ci permet d'intégrer les actions Lectra au sein de comptes PEA-PME, dispositif bénéficiant d'avantages fiscaux en France dédié à l'investissement dans les petites et moyennes valeurs européennes.

7. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LE 31 DECEMBRE

Aucun événement important n'est à signaler.

8. CALENDRIER FINANCIER

L'Assemblée Générale annuelle se réunira le 28 avril 2017.

Les résultats financiers trimestriels de 2017 seront publiés le 27 avril, 27 juillet et 30 octobre 2017, après la clôture d'Euronext. Les résultats de l'exercice 2017 seront publiés le 12 février 2018.

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

Une vision de long terme

Privilégiant toujours une stratégie de long terme, la nouvelle feuille de route élaborée pour 2017-2019 constitue une première étape dans l'évolution de Lectra au cours des dix prochaines années.

Quatre grandes tendances marqueront les marchés sectoriels et géographiques de Lectra

Partout dans le monde, les clients du Groupe sont confrontés à l'évolution de leur environnement économique et sociétal, très contrasté d'une région à l'autre. Tout en poursuivant leur quête d'excellence opérationnelle, plus vitale que jamais, ils doivent s'adapter à de nouvelles tendances qui auront un impact significatif sur leur avenir.

En premier lieu, les *Millennials*. Cette génération d'individus nés entre 1980 et 2000 constitue aujourd'hui la plus nombreuse de tous les temps en âge de travailler. Elle sera dans quelques années celle qui consommera le plus dans le monde. Grandis dans le monde digital, les *Millennials* bouleversent les codes, comportements, usages, besoins et exigences notamment en matière de délais, de qualité, de mode de consommation, de personnalisation des produits et de respect de l'environnement.

En second lieu, la digitalisation des entreprises. Rendue possible par un écosystème complet de nouvelles technologies, du *cloud* à la mobilité, en passant par la réalité augmentée et l'intelligence artificielle, la digitalisation des processus et des objets, désormais connectés, va bouleverser les organisations plus encore qu'Internet ne l'a fait. L'analyse et l'exploitation des données qu'elle génère – le *big data* – étendent le champ des possibles, depuis l'amélioration des opérations jusqu'à l'élaboration de nouveaux modèles économiques.

En troisième lieu, l'émergence de l'Industrie 4.0. Ce concept, formalisé en Allemagne en 2010 pour contrer la concurrence accrue des pays émergents, est le fer de lance de la quatrième révolution industrielle en cours. Depuis, de nombreux pays ont lancé des initiatives similaires visant à moderniser leurs outils industriels en vue de construire des usines intelligentes : *Manufacturing USA* aux États-Unis, *Industrie du Futur* en France, *Made in China 2025* en Chine... Reposant sur la digitalisation des processus industriels, de la création à la production, l'Industrie 4.0 définit une nouvelle organisation des usines. Elles deviennent plus flexibles tout en utilisant mieux les ressources disponibles. L'interconnexion des différents acteurs, des objets, des lignes de production et des services, en temps réel, est le point central de l'Industrie 4.0.

Enfin, la mutation de l'économie chinoise. Le pays accélère sa transition vers un modèle de croissance axé sur la consommation, la valeur ajoutée et la productivité. Cette évolution fera apparaître de nouvelles opportunités mais également des défis majeurs, tant pour les entreprises chinoises qu'étrangères, et aura des conséquences mondiales. Les grands industriels de l'habillement poursuivent notamment leur ascension dans la chaîne de valeur. Les plus avancés développent leurs propres marques, qui partent à l'assaut du marché chinois avant, pour certains, de se lancer à l'international. La Chine n'en souhaite pas moins conserver un statut prédominant sur la scène industrielle mondiale : ses usines sont en pleine modernisation sous l'impulsion de son gouvernement.

Dans l'automobile, déjà premier fabricant mondial, la part de la Chine devrait représenter en 2020 près du tiers du nombre de véhicules légers produits dans le monde. Egalement devenue le premier pays consommateur de voitures, elle conserve un énorme potentiel de croissance. Le segment *premium*, en particulier, aura dépassé celui des États-Unis en 2020. L'impact de cette montée en gamme se répercute sur toute la chaîne de production, aussi bien celle des grands groupes mondiaux présents en Chine, que celle des constructeurs et équipementiers nationaux. Enfin, l'ameublement, dominé par des marques locales, continuera de s'étendre au rythme de l'augmentation de la classe moyenne chinoise : la part des exportations dans la production totale devrait progressivement diminuer.

L'impact de ces quatre grandes tendances, déjà perceptible, va s'amplifier considérablement et constituer autant de défis pour les clients de Lectra. Afin de poursuivre leur développement, renforcer leur compétitivité et satisfaire à la fois leurs clients et les consommateurs finaux, les entreprises doivent accélérer la mise en place des moyens technologiques indispensables au renforcement de leur efficacité sur toute la chaîne de valeur. L'exigence accrue de qualité et de réactivité, l'accélération des délais de mise sur le marché des produits et la nécessité permanente de contrôler les coûts leur imposent une organisation et des pratiques plus collaboratives, agiles et efficaces.

Lectra, acteur incontournable de l'Industrie 4.0

Parce qu'elle nécessite l'intégration de solutions et de services intelligents et le remplacement des outils de production incompatibles avec les concepts de l'usine connectée, l'Industrie 4.0 représente une opportunité sans précédent pour Lectra. La combinaison du *SaaS* (*Software as a Service*, soit la commercialisation d'un logiciel en tant que service) et du *cloud* ouvre de nouveaux horizons en matière d'innovation.

L'usine se retrouve au cœur de la chaîne de valeur. Elle devient le moteur de ce nouveau cycle de vie digitalisé des produits dont les consommateurs seront les bénéficiaires. Avec l'Industrie 4.0, la production de masse laisse de plus en plus la place à une production personnalisée à grande échelle et rentable, sans surcoûts ni délais supplémentaires, tout en augmentant la qualité. Cette mutation forcera l'ensemble des entreprises à intégrer des solutions modulaires et des services intelligents et communicants, condition impérieuse pour rester compétitif à l'ère du digital. Dans la mode et l'habillement, comme dans l'automobile et l'ameublement, elles devront ainsi engager leur transformation et adopter les technologies et services qui régissent l'Industrie 4.0.

L'expertise métier des équipes Lectra, leur capacité à accompagner les clients et leur connaissance des meilleures pratiques de chaque industrie sont reconnues dans tous les marchés que le Groupe sert. Sa capacité à combiner – et non simplement juxtaposer – machines, logiciels et services lui confère un atout majeur pour intervenir chez ses clients à des niveaux de plus en plus stratégiques dans leur chaîne de valeur.

Forte de son expérience de dix ans dans l'Internet industriel des objets et de son expertise des solutions logicielles pour automatiser et optimiser la création et le développement des collections de mode, Lectra se trouve ainsi en position unique pour aider ses clients à entrer dans cette nouvelle ère industrielle : elle est le seul acteur de son industrie à proposer, sur tous ses marchés géographiques et sectoriels, une offre complète à forte valeur ajoutée, non seulement compatible avec l'Industrie 4.0, mais surtout essentielle à son déploiement.

Lectra a été pionnière en installant, dès 2007, plus d'une centaine de capteurs sur ses découpeurs *Vector*. Sa capacité à développer et programmer sa propre électronique permet de gérer en temps réel l'information provenant des centaines de milliers de capteurs sur les générations actuelles de *Vector*, *Versalis* et *FocusQuantum*. Celle-ci crée une barrière d'entrée forte pour ses concurrents, qui continuent de s'appuyer sur des cartes électroniques standard. Au total, plus de 3 000 machines sont ou peuvent être connectées sur 2 000 sites de production dans le monde. La société assure ainsi une véritable maintenance préventive et prédictive en faisant remonter en temps réel des informations

particulièrement riches sur le fonctionnement de ses systèmes vers les experts de ses cinq *call centers* internationaux.

Lectra ambitionne d'accroître significativement la valeur de son offre afin de renforcer son positionnement *premium* et son avance par rapport à ses concurrents, en accélérant l'intégration des nouvelles technologies disponibles.

Avec les nouveaux services révolutionnaires *cloud* qu'elle a commencé à développer en 2016 et enrichira au cours des trois prochaines années, et l'adaptation de ses équipements aux meilleures pratiques de l'Industrie 4.0, Lectra permettra à ses clients d'optimiser la performance de leurs salles de coupe, pour chaque type de production et de matière. Ils pourront ainsi maximiser le volume des opérations de découpe en anticipant très en amont les ordres de fabrication, réduire l'ensemble des coûts et améliorer continuellement les processus par l'utilisation de nouveaux indicateurs de performance.

Il en est de même de l'offre logicielle pour la création, le développement produit et la gestion des collections de mode. Les capacités du *cloud* multiplient les possibilités offertes pour automatiser davantage les tâches encore manuelles, favoriser la collaboration entre toutes les équipes impliquées dans les processus tout au long du cycle de vie du produit, et renforcer l'intégration industrielle avec les sous-traitants.

Les premiers services *cloud* devraient être commercialisés progressivement à partir de 2018.

Une nouvelle feuille de route stratégique pour 2017-2019

Une évolution du modèle économique pour une croissance durable et rentable

La feuille de route stratégique 2017-2019 a été élaborée pour permettre à Lectra de conforter son *leadership* mondial dans ce nouveau contexte et d'assurer une croissance durable, tout en préservant sa rentabilité à court terme et en continuant de concentrer son activité sur ses principaux marchés sectoriels : la mode et l'habillement, l'automobile et l'ameublement. Lectra poursuivra son positionnement *premium*, avec pour cible prioritaire ses 5 000 premiers clients ou clients potentiels dans le monde entier, contre 3 000 dans sa feuille de route précédente.

Ses cinq objectifs stratégiques sont les suivants :

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

La mise en place d'un modèle économique SaaS permettra à Lectra de fournir à ses clients davantage de flexibilité en ayant accès à son offre logicielle sous forme d'abonnement ou de paiement à l'usage. Parallèlement, la migration progressive des clients sous contrats – contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels – vers des offres SaaS à plus forte valeur ajoutée entraînera une augmentation du chiffre d'affaires des logiciels. Cette évolution pourra être conduite sans impact négatif sensible sur la trésorerie de la société.

Au-delà de l'Industrie 4.0 et des offres SaaS, la croissance du Groupe s'appuiera également sur les cinq accélérateurs suivants :

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

Hypothèses macroéconomiques

La feuille de route est construite sur la base des prévisions macroéconomiques connues à la date du présent rapport, notamment une légère progression de la croissance mondiale au cours des trois prochaines années. Cependant, les tensions géopolitiques, les nouvelles mesures fiscales et réglementaires faisant suite aux élections de 2016 et 2017 – notamment aux États-Unis et en Europe – et la remise en cause possible d'accords de libre-échange, ainsi que de nouvelles perturbations des parités de change, pourraient accroître les incertitudes et avoir une incidence sur les décisions et les rythmes d'investissement des entreprises tout au long de la période.

Quelle que soit la conjoncture, les entreprises des différents marchés géographiques et sectoriels de Lectra devront nécessairement s'adapter et se doter des moyens technologiques compatibles avec l'Industrie 4.0 pour répondre aux nouveaux défis liés aux quatre grandes tendances décrites précédemment.

Objectifs financiers

Compte tenu du contexte macroéconomique anticipé et des impacts liés à l'évolution de son modèle économique au cours des trois prochaines années, la société s'est fixé les objectifs financiers suivants pour 2017-2019 (variations à données comparables) :

- une croissance annuelle organique du chiffre d'affaires comprise entre 6 % et 12 %, traduisant à la fois l'augmentation du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes et du chiffre d'affaires récurrent (SaaS, contrats récurrents, consommables et pièces) ;
- un taux annuel de marge opérationnelle courante de 15 %, pouvant éventuellement être inférieur les deux premières années pour accélérer la transformation vers un modèle économique SaaS.

Ils s'accompagneront du maintien d'un ratio de sécurité égal ou supérieur à 80 %.

Compte tenu des aléas, notamment économiques et politiques, qui pourraient intervenir, ces objectifs pourraient être revus au cours de ces trois ans.

Ils seraient également ajustés si la société réalisait une ou plusieurs acquisitions ciblées.

Renforcement des investissements dédiés à la conception et au développement des offres

La société poursuivra sa politique d'investissements soutenus dans l'innovation pour renforcer son avance et sa proposition de valeur. Ainsi, les investissements de R&D augmenteront progressivement et représenteront en moyenne environ 10 % du chiffre d'affaires de la période, contre 9,4 % au cours de la feuille de route précédente.

Elle estime aujourd'hui avoir les ressources nécessaires pour réaliser son potentiel de croissance. Les effectifs commerciaux et consultants avant-vente (aujourd'hui composés de 239 personnes), marketing, de services, de production et administratifs évolueront désormais moins vite que la croissance du chiffre d'affaires. Par ailleurs, la capacité de production du site industriel de Bordeaux-Cestas permet, sans investissement majeur, d'augmenter les volumes de 50 %, moyennant un effectif supplémentaire d'une cinquantaine de personnes.

Utilisation de la trésorerie

Le modèle économique de Lectra repose sur la génération d'un cash-flow libre important et sur un besoin en fonds de roulement structurellement négatif. Grâce à ce caractère vertueux, la société dispose, au 31 décembre 2016, d'une trésorerie nette et disponible de € 75,7 millions.

Elle entend poursuivre sa politique de rémunération des actionnaires par le versement de dividendes qui devraient, sur la période de la feuille de route, représenter un taux de distribution d'environ 40 % du résultat net (hors éléments exceptionnels), les 60 % restants étant destinés à autofinancer sa croissance. L'objectif est de verser un dividende par action en croissance régulière.

La société disposera d'une trésorerie suffisante pour financer de futures acquisitions ciblées. Dans le cas d'une acquisition d'envergure, elle pourrait s'endetter à hauteur de la moitié de ses capitaux propres.

Enfin, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2017, la société pourrait procéder exceptionnellement à des rachats de ses propres actions en dehors du contrat de liquidité, à concurrence d'un maximum de € 50 millions, pour remettre ultérieurement ces actions à titre d'échange ou de paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Information sur l'avancement de la feuille de route

Chaque année, la société présentera dans son rapport financier annuel un rapport d'étape sur la mise en œuvre de la feuille de route 2017-2019.

Perspectives 2017

Lectra a abordé 2017 avec des fondamentaux opérationnels plus solides que jamais et une structure financière à nouveau renforcée.

Toutefois, l'année s'annonce une fois encore imprévisible. La persistance de conditions macroéconomiques, géopolitiques, politiques et monétaires incertaines, ainsi que l'accroissement des risques, pourraient peser encore fortement sur les décisions d'investissement des entreprises.

Comme les années précédentes, la principale incertitude porte sur le niveau des commandes et le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. La visibilité restant limitée, l'exigence de prudence est maintenue.

Dans ce contexte, la société a pour objectif une croissance, à données comparables, du chiffre d'affaires de 6 % à 12 % et du résultat opérationnel courant de 7 % à 15 %.

La société n'a pas couvert son exposition aux cours de change pour 2017.

Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme

Plus que jamais, l'entreprise toute entière est mobilisée sur la croissance de l'activité commerciale.

Confortée par la solidité de son modèle économique et l'adéquation de sa nouvelle feuille de route aux exigences de l'Industrie 4.0, la société est confiante sur ses perspectives de croissance à moyen terme.

Le Conseil d'Administration
Le 9 février 2017

Attestation de la société relative au rapport du quatrième trimestre et de l'exercice 2016

« Nous attestons qu'à notre connaissance les comptes pour le quatrième trimestre et l'exercice écoulé 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 d'activité du quatrième trimestre et de l'exercice 2016 présente un tableau fidèle des événements importants survenus pendant l'exercice et de leur incidence sur les comptes, ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Paris, le 9 février 2017

Daniel Harari
Directeur Général

Jérôme Viala
Directeur Financier

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF

Au 31 décembre

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Écarts d'acquisition	33 334	32 769
Autres immobilisations incorporelles	4 179	4 890
Immobilisations corporelles	21 317	19 706
Actifs financiers non courants	2 351	2 100
Impôts différés	9 323	8 696
Total actifs non courants	70 504	68 161
Stocks	25 491	23 326
Clients et comptes rattachés	60 076	53 404
Autres actifs courants	30 695	31 493
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 696	59 347
Total actifs courants	191 958	167 570
Total actifs	262 462	235 731

PASSIF

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Capital social	31 248	30 786
Primes d'émission et de fusion	10 912	9 018
Actions détenues en propre	(91)	(203)
Écarts de conversion	(8 537)	(8 194)
Réserves et résultats consolidés	99 052	81 547
Capitaux propres	132 583	112 954
Engagements de retraite	8 943	8 420
Emprunts et dettes financières à long terme	-	-
Total passifs non courants	8 943	8 420
Fournisseurs et autres passifs courants	59 280	57 561
Produits constatés d'avance	53 854	50 325
Dette d'impôt exigible	4 420	3 561
Emprunts et dettes financières à court terme	-	-
Provisions	3 382	2 910
Total passifs courants	120 936	114 357
Total passifs et capitaux propres	262 462	235 731

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2016 (trois mois)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2016 (douze mois)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2015 (trois mois)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2015 (douze mois)
Chiffre d'affaires	69 418	260 162	62 188	237 886
Coût des ventes	(18 447)	(68 417)	(15 740)	(58 580)
Marge brute	50 971	191 745	46 448	179 306
Frais de recherche et développement	(3 933)	(15 451)	(4 155)	(14 317)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(36 364)	(139 013)	(33 436)	(133 169)
Résultat opérationnel	10 674	37 281	8 858	31 820
Produits financiers	52	153	82	245
Charges financières	(100)	(454)	(111)	(462)
Résultat de change	(124)	(462)	171	(487)
Résultat avant impôts	10 502	36 518	8 999	31 116
Impôts sur le résultat	(2 571)	(9 856)	(1 592)	(7 738)
Résultat net	7 931	26 662	7 407	23 377

(en euros)

Résultat par action :

- de base	0,25	0,86	0,24	0,76
- dilué	0,25	0,84	0,24	0,74

Nombre d'actions utilisé pour les calculs :

- résultat de base	31 192 941	30 981 579	30 750 312	30 625 563
- résultat dilué	32 017 556	31 794 646	31 477 282	31 498 591

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2016 (trois mois)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2016 (douze mois)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2015 (trois mois)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2015 (douze mois)
Résultat net	7 931	26 662	7 407	23 377
Écarts de conversion	142	(555)	(195)	224
Effet d'impôts	212	212	-	85
Total éléments qui seront reclassés en résultat net	354	(343)	(195)	309
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	972	(146)	229	398
Effet d'impôts	(332)	40	(65)	(108)
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net	640	(106)	164	290
Total autres éléments du résultat global	994	(449)	(31)	599
Résultat global	8 925	26 213	7 376	23 976

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

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

	2016	2015
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net	26 662	23 377
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations	7 652	7 276
Éléments non monétaires du résultat	(1 515)	(553)
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	90	(5)
Variation des impôts différés	(161)	(393)
Capacité d'autofinancement d'exploitation	32 728	29 702
Variation des stocks et en-cours	(2 657)	(2 618)
Variation des créances clients et comptes rattachés	(3 251)	(2 593)
Variation des autres actifs et passifs courants	3 717	5 159
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	(2 191)	(52)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	30 537	29 650
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 217)	(2 083)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(5 404)	(6 134)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	31	58
Coût d'acquisition des activités rachetées ⁽¹⁾	(962)	-
Acquisitions d'immobilisations financières ⁽²⁾	(3 485)	(2 740)
Cessions d'immobilisations financières ⁽²⁾	3 332	2 787
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(7 705)	(8 112)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentations de capital en numéraire	2 354	2 194
Versement de dividendes	(9 274)	(7 646)
Achats par la société de ses propres actions	(3 177)	(2 629)
Ventes par la société de ses propres actions	3 411	2 603
Remboursement des dettes long terme et court terme	-	(394)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(6 686)	(5 872)
Variation de la trésorerie	16 146	15 666
Trésorerie à l'ouverture	59 347	43 484
Variation de la trésorerie	16 146	15 666
Incidence des variations de cours de change	203	197
Trésorerie à la clôture	75 696	59 347
Cash-flow libre	23 794	21 538
Impôts (payés) / remboursés, nets	(5 326)	(4 262)
Intérêts (payés)	-	-

(1) Au 31 décembre 2016, ce montant correspond au coût d'acquisition des activités de l'ancien agent du Groupe au Vietnam (cf. note 3 ci-après).

(2) Ces montants comprennent, pour l'essentiel, la valorisation des achats et ventes d'actions propres réalisés dans le cadre du contrat de liquidité, dont la contrepartie figure dans les lignes correspondantes des flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	Capital social		Capital social	Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres
	Nombre d'actions	Valeur nominale						
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2015	30 329 114	1,00	30 329	7 282	(133)	(8 503)	65 327	94 302
Résultat net							23 377	23 377
Autres éléments du résultat global						309	290	599
Résultat global						309	23 667	23 976
Exercices d'options de souscription d'actions	457 285	1,00	457	1 737				2 194
Valorisation des options de souscription d'actions							167	167
Vente (achat) par la société de ses propres actions					(70)			(70)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							30	30
Dividendes							(7 646)	(7 646)
Capitaux propres au 31 décembre 2015	30 786 399	1,00	30 786	9 018	(203)	(8 194)	81 547	112 955
Résultat net							26 662	26 662
Autres éléments du résultat global						(343)	(106)	(449)
Résultat global						(343)	26 556	26 213
Exercices d'options de souscription d'actions	461 155	1,00	461	1 893				2 354
Valorisation des options de souscription d'actions							142	142
Vente (achat) par la société de ses propres actions					112			112
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							81	81
Dividendes							(9 274)	(9 274)
Capitaux propres au 31 décembre 2016	31 247 554	1,00	31 248	10 912	(91)	(8 537)	99 052	132 583

NOTES ANNEXES AU RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2016

1. ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée depuis 1987 sur Euronext, est le numéro un mondial des solutions technologiques intégrées (logiciels, équipements de découpe automatique et services associés), dédiées aux entreprises qui utilisent des tissus, du cuir, des textiles techniques et des matériaux composites dans la fabrication de leurs produits. Elle s'adresse à de grands marchés mondiaux : la mode et l'habillement, l'automobile, l'ameublement, ainsi qu'une grande variété d'autres industries (aéronautique, industrie nautique, éolien...).

Ses solutions métiers complètes et innovantes, spécifiques à chaque marché permettent d'automatiser et d'optimiser la création, le développement des produits et leur production (vêtements, sièges et intérieurs de voiture, airbags, canapés, ...). Pour les métiers de la mode et de l'habillement, ses logiciels s'étendent à la gestion des collections et couvrent l'ensemble du cycle de vie des produits (*Product Lifecycle Management*, ou PLM).

Forte de 1 550 collaborateurs, Lectra a développé dans plus de 100 pays des relations privilégiées de long terme avec des clients prestigieux en contribuant à leur excellence opérationnelle et leur propose des solutions.

Implantation mondiale

Basée en France, Lectra dispose, depuis le milieu des années 1980, d'une implantation mondiale d'envergure. Le Groupe accompagne ses clients à travers son réseau de 33 filiales commerciales et de services, qui lui a permis de réaliser en direct 92 % de son chiffre d'affaires en 2016. Ce réseau, unique au regard de ses concurrents, est complété par des agents et distributeurs dans certaines régions.

Clients

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.

Produits et services

Le Groupe commercialise des solutions technologiques intégrées – logiciels, équipements de découpe automatique et services associés : maintenance technique, support, formation, conseil, vente de consommables et de pièces.

Les équipements et logiciels 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 de Bordeaux-Cestas (France), où est réalisé l'essentiel des activités de recherche et de développement.

Collaborateurs

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

Lectra offre à tous ses clients une forte proximité géographique avec près de 850 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 270 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.

Call Centers

Les cinq *call centers* internationaux de Lectra, à 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 *showrooms* d'Atlanta (États-Unis) pour les Amériques et Shanghai (Chine) pour l'Asie-Pacifique.

Modèle économique

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers :

- un équilibre des risques, qui bénéficient d'une couverture naturelle par la répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et le très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, moteur de la croissance de l'entreprise, et le chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces, essentiel à sa stabilité, qui constitue un amortisseur en période de conjoncture difficile ;
- la génération d'un cash-flow libre annuel important.

2. EXTRAIT DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers sont 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/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm

Les comptes consolidés au 31 décembre 2016 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2015. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés lors de sa réunion du 9 février 2017. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification sera émis à l'issue du Conseil d'Administration du 23 février 2017, qui arrêtera l'annexe aux comptes consolidés. Les comptes du quatrième trimestre, pris isolément, n'ont pas fait l'objet d'un examen par les Commissaires aux comptes.

Les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 ou qui n'ont pas encore été approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2016. Il étudie actuellement les impacts de l'application des normes IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* et IFRS 9 – *Instruments financiers* qui lui seraient applicables à compter du 1^{er} janvier 2018, ainsi que de la norme IFRS 16 – *Contrats de location*, qui lui serait applicable à compter du 1^{er} janvier 2019, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

La comparabilité des comptes trimestriels, semestriels et annuels peut être affectée par la nature légèrement saisonnière des activités du Groupe qui réalise sur le quatrième trimestre un chiffre d'affaires généralement plus élevé que sur les trimestres précédents, notamment en ce qui concerne le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. Par ailleurs, les frais généraux sont réduits au troisième trimestre par l'effet des congés d'été en France et dans les filiales européennes. Ces deux éléments ont un effet positif sur le résultat opérationnel des trimestres concernés.

Les comparaisons mentionnées « à données comparables » sont établies à partir des chiffres 2016 traduits à cours de change 2015, comparés aux données réelles 2015.

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. 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 et les impôts différés.

Chiffre d'affaires

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

Pour les matériels, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles. Pour les logiciels, ces conditions sont généralement remplies lorsque le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents, facturé par avance, est pris en compte de manière étalée sur la durée des contrats.

Le chiffre d'affaires lié à la facturation des services ne faisant pas l'objet de contrats récurrents est reconnu lors de la réalisation de la prestation ou, le cas échéant, en fonction de son avancement.

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 la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Le crédit d'impôt recherche et la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi relative au personnel de R&D applicables en France, ainsi que les subventions éventuelles liées à des programmes de R&D, sont présentés en déduction des dépenses de R&D.

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 la période, 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 la période, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société dans le seul cadre du contrat de liquidité.

L'effet dilutif des options de souscription d'actions est calculé selon la méthode du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33. Les fonds qui seraient recueillis à l'occasion de l'exercice des options de souscription d'actions sont supposés être affectés au rachat d'actions au cours moyen de Bourse de la période. Le nombre d'actions ainsi obtenu vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions.

Seules les options dont le prix d'exercice est inférieur à ce cours de Bourse moyen sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions composant le capital dilué.

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.

Secteurs opérationnels

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein du Groupe. Les secteurs opérationnels présentés en note 6 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe.

Les secteurs opérationnels correspondent aux grandes régions commerciales, regroupant des pays pour lesquels les caractéristiques économiques sont similaires (nature des produits et services, type de clients, méthodes de distribution) : il s'agit des régions Amériques, Europe, 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 R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, communication, logistique, achats, production, R&D, finance, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans un secteur opérationnel complémentaire, le secteur « Siège ».

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

3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2016, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la société mère Lectra SA, 29 sociétés consolidées par intégration globale.

En septembre 2016, le Groupe a procédé à la liquidation de sa filiale Humantec Industriesysteme GmbH (Huisheim, Allemagne), qui était sans activité depuis plusieurs années. Cette liquidation n'a eu aucun impact sur l'état de la situation financière, le compte de résultat ou la trésorerie du Groupe.

La société a créé, en juin 2016, une nouvelle filiale au Vietnam afin de poursuivre son développement en Asie.

Lectra Vietnam, consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe depuis le 30 juin 2016, a repris, le 1^{er} juillet 2016, les activités de l'agent qui représentait Lectra depuis de nombreuses années dans ce pays. Le coût du rachat de ces activités est présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des activités rachetées » du tableau des flux de trésorerie. L'incidence sur le compte de résultat et l'état de la situation financière du Groupe est négligeable, l'essentiel des ventes dans ce pays ayant été jusqu'à présent facturé par Lectra SA.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre en 2016.

La société avait créé, en octobre 2015, une nouvelle filiale, Lectra Tunisie CP, dont l'unique activité est la vente de consommables et pièces en Tunisie. Jusqu'au 1^{er} octobre 2015, cette activité était gérée et facturée directement par Lectra SA depuis la France, la filiale existante, Lectra Tunisie, ne pouvant vendre que des services. L'incidence de la création de Lectra Tunisie CP sur le compte de résultat et l'état de la situation financière du Groupe était négligeable.

Quatre filiales commerciales non significatives, tant en cumul qu'individuellement, ne sont pas consolidées. Au 31 décembre 2016, le montant total de leur chiffre d'affaires s'élève à € 1,3 million, la valeur totale de leur état de la situation financière à € 2,8 millions et celle de leurs dettes financières (hors Groupe) à zéro. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par Lectra SA.

Les transactions avec ces parties liées correspondent principalement aux achats effectués auprès de Lectra SA pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à Lectra SA pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent. Ces transactions ne représentent pas un montant significatif au 31 décembre 2016.

4. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

4.1 Quatrième trimestre 2016

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre				
	2016		2015	Variation 2016/2015	
	Réel	A cours de change 2015	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	69 418	68 949	62 188	+12%	+11%
Coût des ventes	(18 447)	(18 422)	(15 740)	+17%	+17%
Marge brute	50 971	50 527	46 448	+10%	+9%
(en % du chiffre d'affaires)	73,4%	73,3%	74,7%	-1,3 point	-1,4 point
Frais de recherche et de développement	(3 933)	(3 933)	(4 155)	-5%	-5%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(36 364)	(36 205)	(33 436)	+9%	+8%
Résultat opérationnel	10 674	10 389	8 858	+21%	+17%
(en % du chiffre d'affaires)	15,4%	15,1%	14,2%	+1,2 point	+0,9 point
Résultat avant impôts	10 502	10 217	8 999	+17%	+14%
Impôt sur le résultat	(2 571)	na	(1 592)	+61%	na
Résultat net	7 931	na	7 407	+7%	na

4.2 Exercice 2016

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre				
	2016		2015	Variation 2016/2015	
	Réel	A cours de change 2015	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	260 162	261 438	237 886	+9%	+10%
Coût des ventes	(68 417)	(68 451)	(58 580)	+17%	+17%
Marge brute	191 745	192 987	179 306	+7%	+8%
(en % du chiffre d'affaires)	73,7%	73,8%	75,4%	-1,7 point	-1,6 point
Frais de recherche et de développement	(15 451)	(15 451)	(14 317)	+8%	+8%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(139 013)	(139 837)	(133 169)	+4%	+5%
Résultat opérationnel	37 281	37 699	31 820	+17%	+18%
(en % du chiffre d'affaires)	14,3%	14,4%	13,4%	+0,9 point	+1,0 point
Résultat avant impôts	36 518	36 935	31 116	+17%	+19%
Impôt sur le résultat	(9 856)	na	(7 738)	+27%	na
Résultat net	26 662	na	23 377	+14%	na

5. ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

5.1 Quatrième trimestre 2016

Chiffre d'affaires par région géographique

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre								
	2016			2015		Variation 2016/2015		Données réelles	Données comparables
	Réel	%	A cours de change 2015	Réel	%				
Europe, dont :	27 865	40%	28 143	25 830	42%	+8%	+9%		
- France	4 435	6%	4 435	4 421	7%	0%	0%		
Amériques	18 029	26%	17 630	19 100	31%	-6%	-8%		
Asie - Pacifique	19 969	29%	19 644	13 890	22%	+44%	+41%		
Autres pays	3 555	5%	3 532	3 368	5%	+6%	+5%		
Total	69 418	100%	68 949	62 188	100%	+12%	+11%		

Chiffre d'affaires par ligne de produits

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre								
	2016			2015		Variation 2016/2015		Données réelles	Données comparables
	Réel	%	A cours de change 2015	Réel	%				
Logiciels, dont :	18 600	27%	18 526	17 673	29%	+5%	+5%		
- nouvelles licences	6 414	9%	6 348	5 977	10%	+7%	+6%		
- contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels	12 186	18%	12 178	11 696	19%	+4%	+4%		
Équipements de CFAO	20 245	29%	19 984	16 370	26%	+24%	+22%		
Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements	9 559	14%	9 536	8 577	14%	+11%	+11%		
Consommables et pièces	17 150	24%	17 067	15 894	25%	+8%	+7%		
Formation, conseil	3 206	5%	3 182	3 051	5%	+5%	+4%		
Divers	658	1%	654	623	1%	+6%	+5%		
Total	69 418	100%	68 949	62 188	100%	+12%	+11%		

Répartition du chiffre d'affaires entre chiffre d'affaires des nouveaux systèmes et chiffre d'affaires récurrent

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre								
	2016			2015		Variation 2016/2015		Données réelles	Données comparables
	Réel	%	A cours de change 2015	Réel	%				
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	30 523	44%	30 169	26 021	42%	+17%	+16%		
Chiffre d'affaires récurrent ⁽²⁾ , dont :	38 895	56%	38 780	36 167	58%	+8%	+7%		
- contrats récurrents	21 745	31%	21 713	20 273	32%	+7%	+7%		
- consommables et pièces	17 150	25%	17 067	15 894	26%	+8%	+7%		
Total	69 418	100%	68 949	62 188	100%	+12%	+11%		

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels, des équipements de CFAO, de formation et de conseil, ainsi que les interventions ponctuelles réalisées sur la base installée.

(2) Le chiffre d'affaires récurrent est de deux natures et comprend :

- les contrats récurrents : contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels, et contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO, renouvelables annuellement ;
- le chiffre d'affaires des consommables et pièces, statistiquement récurrent.

5.2 Exercice 2016

Chiffre d'affaires par région géographique

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	A cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	107 357	41%	108 423	101 420	43%	+6%	+7%
- France	17 655	7%	17 655	16 625	7%	+6%	+6%
Amériques	68 914	27%	69 074	65 955	28%	+4%	+5%
Asie - Pacifique	68 767	26%	68 478	55 842	23%	+23%	+23%
Autres pays	15 123	6%	15 463	14 669	6%	+3%	+5%
Total	260 162	100%	261 438	237 886	100%	+9%	+10%

Chiffre d'affaires par ligne de produits

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	A cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	71 935	27%	72 389	69 732	29%	+3%	+4%
- nouvelles licences	24 507	9%	24 570	23 728	10%	+3%	+4%
- contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels	47 428	18%	47 819	46 004	19%	+3%	+4%
Équipements de CFAO	74 662	29%	74 589	61 292	26%	+22%	+22%
Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements	35 706	14%	35 984	33 694	14%	+6%	+7%
Consommables et pièces	63 951	25%	64 569	58 837	25%	+9%	+10%
Formation, conseil	11 562	4%	11 564	12 168	5%	-5%	-5%
Divers	2 346	1%	2 343	2 164	1%	+8%	+8%
Total	260 162	100%	261 438	237 886	100%	+9%	+10%

Répartition du chiffre d'affaires entre chiffre d'affaires des nouveaux systèmes et chiffre d'affaires récurrent

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	A cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	113 077	43%	113 066	99 351	42%	+14%	+14%
Chiffre d'affaires récurrent ⁽²⁾ , dont :	147 085	57%	148 372	138 535	58%	+6%	+7%
- contrats récurrents	83 134	32%	83 803	79 698	33%	+4%	+5%
- consommables et pièces	63 951	25%	64 569	58 837	25%	+9%	+10%
Total	260 162	100%	261 438	237 886	100%	+9%	+10%

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels, des équipements de CFAO, de formation et de conseil, ainsi que les interventions ponctuelles réalisées sur la base installée.

(2) Le chiffre d'affaires récurrent est de deux natures et comprend :

- les contrats récurrents : contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels, et contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO, renouvelables annuellement ;
- le chiffre d'affaires des consommables et pièces, statistiquement récurrent.

Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes par marché sectoriel

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	A cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode et habillement	44 834	40%	45 038	47 078	47%	-5%	-4%
Automobile	50 075	44%	49 630	33 485	34%	+50%	+48%
Ameublement	11 404	10%	11 639	13 524	14%	-16%	-14%
Autres industries	6 764	6%	6 759	5 264	5%	+28%	+28%
Total	113 077	100%	113 066	99 351	100%	+14%	+14%

6. INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2016 (en milliers d'euros)	Europe	Amériques	Asie- Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	107 357	68 914	68 767	15 124	-	260 162
Résultat opérationnel	17 926	9 957	5 191	2 302	1 905	37 281

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2015 ⁽¹⁾ (en milliers d'euros)	Europe	Amériques	Asie- Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	101 420	65 955	55 842	14 669	-	237 886
Résultat opérationnel	15 390	8 548	1 533	2 537	3 812	31 820

(1) Les montants de 2015 ont été retraités pour tenir compte de la modification des taux de marge brute (voir ci-dessous) et permettre une comparaison avec 2016.

Les taux de marge brute normatifs utilisés pour déterminer la performance des secteurs opérationnels ont été modifiés à compter du 1^{er} janvier 2016 pour tenir compte de l'amélioration de la rentabilité globale du Groupe. L'affectation de la marge brute entre les régions commerciales et le Siège ainsi réalisée permet d'obtenir une performance par secteur opérationnel plus pertinente. Les nouveaux taux de marge doivent permettre d'obtenir un résultat opérationnel proche de zéro pour le Siège sur la totalité de l'exercice, mais les variations saisonnières du chiffre d'affaires et des frais généraux peuvent conduire à un résultat différent pour chaque trimestre.

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

7. TABLEAU RÉSUMÉ DE LA VARIATION DE LA TRÉSORERIE

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2016 (en milliers d'euros)	Trésorerie brute	Dettes financières	Trésorerie nette
Cash-flow libre	23 794	-	23 794
Augmentations de capital ⁽¹⁾	2 354	-	2 354
Achat et vente par la société de ses propres actions ⁽²⁾	234	-	234
Coût d'acquisition des activités rachetées	(962)	-	(962)
Versement de dividendes	(9 274)	-	(9 274)
Effet de la variation des devises – divers	203	-	203
Variation de la période	16 349	-	16 349
Situation au 31 décembre 2015	59 347	-	59 347
Situation au 31 décembre 2016	75 696	-	75 696
Variation de la période	16 349	-	16 349

(1) Résultant exclusivement de l'exercice d'options de souscription d'actions

(2) Uniquement au travers du contrat de liquidité confié à Exane BNP Paribas (cf. note 9)

Le cash-flow libre au 31 décembre 2016 est de € 23,8 millions. Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de € 32,7 millions, d'investissements de € 6,7 millions et d'une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 2,2 millions.

Les principales variations du besoin en fonds de roulement sont les suivantes :

- + € 3,3 millions proviennent de l'augmentation des créances clients consécutive à la forte hausse du chiffre d'affaires (la variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires) ;

- + € 2,7 millions proviennent de l'augmentation des stocks ;
- - € 2,2 millions proviennent de la diminution de la créance de Lectra SA sur le Trésor public français relative au crédit d'impôt recherche et au crédit d'impôt compétitivité et emploi. Ce montant correspond à la différence entre les crédits d'impôt de l'exercice 2016 comptabilisés mais non encaissés, après imputations sur l'impôt à payer de Lectra SA, et le solde du crédit d'impôt recherche de 2012 encaissé au cours du troisième trimestre 2016 (cf. note 8 ci-après) ;
- + € 2,2 millions proviennent de la diminution des dettes fournisseurs ;
- - € 2,6 millions proviennent de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2015, majoritairement payée en 2016, et celle comptabilisée en 2016, qui sera payée en 2017 ;
- - € 1,2 million provient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2016 est négatif de € 1,3 million. Il comprend une créance de € 21,6 millions sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche non encaissé et non imputé sur l'impôt (cf. note 8 ci-après). Retraité de cette créance, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 22,8 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe.

8. CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE – CRÉDIT D'IMPÔT COMPÉTITIVITÉ ET EMPLOI

Le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisés dans l'année, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés, font l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est remboursée à la société au cours de la quatrième année.

Les crédits d'impôt compétitivité et emploi relatifs aux exercices 2015 et 2016 ont été intégralement imputés sur l'impôt sur les sociétés à payer par Lectra SA.

Ainsi, au 31 décembre 2016, Lectra SA détient une créance de € 21,6 millions sur le Trésor public français composée du solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2016 (€ 2,6 millions), 2015 (€ 5,7 millions), 2014 (€ 6,9 millions) et 2013 (€ 6,3 millions).

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, la société n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt compétitivité et emploi et, le cas échéant, le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé au cours du troisième trimestre 2016 le solde de € 5,1 millions au titre du crédit d'impôt 2012 et devrait ainsi percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2017 (crédit d'impôt 2013), 2018 (crédit d'impôt 2014), 2019 (crédit d'impôt 2015) et 2020 (crédit d'impôt 2016). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

Si le montant de l'impôt sur les sociétés devait devenir supérieur à celui des crédits d'impôt de l'année, la société continuerait à ne pas décaisser le montant de l'impôt jusqu'à l'imputation de la totalité de la créance correspondante. Puis, elle compenserait chaque année l'intégralité de ces crédits d'impôt sur l'impôt à payer de la même année et devrait décaisser le solde.

9. ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES EN PROPRE

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la société a acheté 224 715 actions et en a vendu 237 970 aux cours moyens respectifs de € 14,14 et de € 14,33 dans le cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas.

Au 31 décembre 2016, elle détenait 5 085 de ses propres actions (soit 0,02 % du capital social) à un prix de revient moyen de € 17,96, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

10. TRÉSORERIE DISPONIBLE ET TRÉSORERIE NETTE

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 696	59 347
Emprunts et dettes financières	-	-
Trésorerie nette	75 696	59 347

Après le remboursement le 31 mars 2015 du solde de € 0,4 million des avances publiques correspondant à des aides au financement de programmes de R&D, qui constituaient son unique endettement, le Groupe n'a plus d'emprunts ou de dettes financières. De ce fait, la trésorerie disponible et la trésorerie nette s'élèvent toutes les deux à € 75,7 millions.

11. RISQUE DE CHANGE

La politique de gestion du risque de change demeure inchangée par rapport au 31 décembre 2015.

Au cours de l'exercice 2016, la parité moyenne entre le dollar américain et l'euro a été de \$ 1,11 / € 1.

Instrument financiers de couverture du risque de change

Les instruments financiers de couverture des risques de change comptabilisés au 31 décembre 2016 sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement : dollar américain) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 8,5 millions, destinés à couvrir des positions de bilan existantes. La société a ainsi couvert en quasi-totalité ses positions de bilan.

A la date du présent rapport, la société n'a pas couvert son exposition nette au dollar américain sur ses flux d'exploitation.

12. SENSIBILITÉ DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Sensibilité du résultat opérationnel à une variation du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Dans le modèle économique de la société, 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.

Sensibilité du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel aux variations des cours des devises

La sensibilité du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel aux variations des cours des devises a été établie sur la base des parités du 31 décembre 2016 des devises dans lesquelles le Groupe réalise son chiffre d'affaires, notamment \$ 1,10 / € 1.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisée en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (portant la parité moyenne annuelle à \$ 1,05 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2017 d'environ € 5,0 millions et du résultat opérationnel annuel de € 2,8 millions. A l'inverse, une

appréciation de l'euro de 5 cents (soit \$ 1,15 / € 1) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

A la date du présent rapport, la parité est de \$ 1,07 / € 1.

En complément des fluctuations par rapport au dollar et aux devises qui lui sont fortement corrélées, l'euro enregistre des variations de sa parité avec les autres devises. Ces variations sont le plus souvent hétérogènes, dans leur sens (à la hausse ou à la baisse) comme dans leur ampleur.