

RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2018

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 2018, 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 26 février 2019.

La société a commencé, début 2018, à vendre certains de ses logiciels en mode abonnement (*SaaS - Software as a Service*). Ses nouvelles offres logicielles, commercialisées depuis avril 2018, sont uniquement proposées en mode *SaaS*. Pour permettre une meilleure comparaison avec les exercices antérieurs, la société a décidé d'enregistrer les logiciels vendus sous forme d'abonnement dans le montant des commandes en multipliant la valeur annuelle des contrats correspondants par 2,2. Ce coefficient permet de calculer le montant qu'aurait représenté la commande, si elle avait été signée sous forme d'une licence perpétuelle, assortie d'un contrat de maintenance. Les commandes de logiciels de CFAO et de PLM, indiquées dans le présent rapport, comprennent donc à la fois les ventes réalisées sous forme de licences perpétuelles et celles réalisées sous forme d'abonnement.

Par ailleurs, afin de faciliter l'analyse des dépenses liées à la mise en œuvre de sa feuille de route 2017-2019, dont l'un des objectifs principaux est le développement d'une offre Industrie 4.0, la société a décidé d'étendre le périmètre des frais de recherche et développement aux équipes, de plus en plus diverses, impliquées dans la conception et le développement de l'offre. Les chiffres de 2017 ont été retraités en conséquence pour permettre la comparaison avec ceux de 2018 (*cf.* note 4 de l'annexe).

Les comparaisons détaillées entre 2018 et 2017 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2017 (« données comparables »).

1. SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU QUATRIÈME TRIMESTRE 2018

Ce quatrième trimestre a de nouveau été marqué par les conséquences de la guerre commerciale entre les États-Unis et certains pays et régions du monde, notamment la Chine et l'Europe, qui a pesé sur les décisions d'investissements de nombreux clients sur l'ensemble des secteurs d'activité de Lectra.

Avec une parité moyenne de \$ 1,14 / € 1 au quatrième trimestre, l'euro s'est déprécié de 3 % face au dollar et apprécié de 1 % face au yuan, par rapport au quatrième trimestre 2017. L'évolution des devises a eu pour effet mécanique d'augmenter de € 0,6 million (+ 1 %) le chiffre d'affaires et de € 0,6 million (+ 5 %) le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles, par rapport à ceux établis à données comparables.

Légère diminution des commandes de nouveaux systèmes

Les commandes de nouveaux systèmes se sont élevées à € 32,5 millions, en diminution de 3 % (2 % à données réelles) par rapport au quatrième trimestre 2017.

Les commandes de nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM (€ 4,6 millions) et celles des équipements de CFAO et de leurs logiciels (€ 24,1 millions) reculent de 4 % ; celles de formation et de conseil (€ 3,1 millions) progressent de 3 %.

Forte progression du résultat opérationnel

Le chiffre d'affaires s'élève à € 75,0 millions, en croissance de 4 % par rapport au quatrième trimestre 2017 (+ 5 % à données réelles).

Le résultat opérationnel atteint € 12,0 millions, en hausse de 11 % à données comparables et de 17 % à données réelles. La marge opérationnelle s'établit à 16,0 %, en progression de 1,0 point à données comparables et de 1,7 point à données réelles.

Le résultat net s'établit à € 8,6 millions, en retrait de € 0,5 million (- 6 %) à données réelles. Le résultat net 2017 tenait compte d'un produit d'impôt net de € 0,6 million au titre d'éléments à caractère non récurrent.

Enfin, le cash-flow libre s'élève à € 12,8 millions (€ 14,0 millions au quatrième trimestre 2017). Il comprend l'encaissement du solde du crédit d'impôt recherche 2014 de € 6,9 millions (au quatrième trimestre 2017, le solde du crédit d'impôt recherche 2013 avait été encaissé pour € 6,3 millions).

2. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2018

Acquisition de la société Kubix Lab

La société a annoncé le 25 janvier 2018 l'acquisition de la société italienne Kubix Lab.

Fondée fin 2015, Kubix Lab a développé une offre technologique particulièrement innovante, baptisée *Kubix Link*, qui permet aux marques de mode de gérer de bout en bout l'ensemble des informations produit provenant notamment de multiples systèmes informatiques (ERP, PDM, PLM, ...) dans une seule et même application. Les utilisateurs peuvent ensuite modifier, enrichir ou ajouter de nouvelles données, tout en conservant leur synchronisation avec l'ensemble des systèmes d'information.

L'impact de cette acquisition sur les résultats de 2018 est non significatif.

Impact négatif de la hausse de l'euro

Avec une parité moyenne de \$ 1,18 / € 1, l'euro s'est apprécié en 2018 de 5 % face au dollar et de 2 % face au yuan, par rapport à 2017. Parallèlement, la livre turque s'est dépréciée de 28 %, le réal brésilien de 16 %, le dinar tunisien de 12 %, le rouble russe de 11 % et la roupie indienne de 9 % par rapport à l'euro, dans un contexte de défiance à l'encontre des devises de certains pays émergents.

La hausse de l'euro, par rapport à la grande majorité des devises, a eu un impact mécanique négatif important sur les résultats de l'année. Elle se traduit par une diminution de € 6,7 millions (- 2 %) du chiffre d'affaires et de € 3,3 millions (- 8 %) du résultat opérationnel, dans les chiffres exprimés à données réelles, par rapport à ceux établis à données comparables.

Un environnement macroéconomique et géopolitique difficile

L'année a été marquée, sur toute sa durée, par un attentisme des entreprises dans l'ensemble des secteurs d'activité de Lectra, notamment l'automobile, suite aux annonces et à la mise en place de mesures protectionnistes, de la part des États-Unis, puis de l'Europe et de la Chine.

Par ailleurs, l'économie des pays émergents ayant subi une forte baisse de leurs devises a été perturbée, ce qui a conduit certains clients à geler leurs investissements.

Commandes de nouveaux systèmes stables

Au total, les commandes de nouveaux systèmes atteignent € 121,7 millions, stables rapport à 2017. Elles diminuent de 5 % pour les nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM, progressent de 1 % pour les équipements de CFAO et leurs logiciels et reculent de 1 % pour la formation et le conseil.

Les commandes de logiciels de CFAO et de PLM comprennent les ventes en mode SaaS pour un montant annuel de € 0,9 million (il était négligeable en 2017). En équivalent licences perpétuelles, elles auraient représenté € 2,0 millions, soit 13 % du montant total des logiciels vendus.

Les commandes diminuent de 7 % en Europe et de 10 % en Asie-Pacifique. Elles progressent de 28 % dans les Amériques et de 18 % dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...).

Les commandes sont en hausse de 5 % dans la mode et l'habillement ; elles reculent de 4 % dans l'automobile, de 5 % dans l'ameublement et de 4 % dans les autres industries. Ces marchés ont représenté respectivement 50 %, 35 %, 11 % et 4 % du montant total des commandes.

A données réelles, les commandes de nouveaux systèmes diminuent de 2 %.

Résultat opérationnel en ligne avec les objectifs de la société

La société s'était fixé pour objectifs, en début d'année, de réaliser en 2018 une croissance du chiffre d'affaires de 6 % à 10 % et du résultat opérationnel de 7 % à 15 %, à données comparables.

Elle avait ensuite indiqué, le 25 juillet, puis confirmé le 30 octobre, que si la croissance du chiffre pourrait être légèrement inférieure, celle du résultat opérationnel devrait être conforme aux objectifs.

Le chiffre d'affaires s'établit à € 282,6 millions, en croissance de 4 % par rapport à 2017 (+ 2 % à données réelles).

Le résultat opérationnel atteint € 40,2 millions, en hausse de € 4,2 millions (+ 11 %), et la marge opérationnelle 14,2 %, en augmentation de 0,8 point. À données réelles, le résultat opérationnel progresse de 2 % et la marge opérationnelle est stable.

Ces résultats sont conformes aux anticipations de la société, telles que précisées le 25 juillet puis le 30 octobre 2018. Ils constituent un nouveau record historique.

Le résultat net atteint € 28,7 millions, en baisse de € 0,5 million (- 2 %) à données réelles.

Cash-flow libre

Le cash-flow libre s'élève à € 21,6 millions, contre € 33,2 millions en 2017.

L'écart entre 2018 et 2017 provient principalement de la variation temporaire du besoin en fonds de roulement d'exploitation, en hausse de € 3,7 millions en 2018 (cf. note 7 de l'annexe au présent rapport), alors qu'il avait diminué de € 7,8 millions en 2017.

Impact de la vente de certains logiciels en mode SaaS

La société a commencé, début 2018, à vendre certains de ses logiciels en mode abonnement (*SaaS - Software as a Service*). Ses nouvelles offres logicielles, commercialisées depuis avril 2018, sont quant à elles uniquement proposées en mode SaaS.

Ce changement de modèle de commercialisation, au cœur de la feuille de route stratégique de la société, contribuera au développement à long terme de ses activités et renforcera son chiffre d'affaires récurrent, tout en répondant aux attentes de ses clients. Il a cependant un impact négatif à court terme, le chiffre d'affaires des abonnements logiciels étant reconnu progressivement, sur plusieurs années.

Les commandes de logiciels en mode SaaS, réalisées principalement au cours de la seconde partie de l'année, représentent un montant annuel d'abonnement de € 0,9 million et un montant de chiffre d'affaires de € 0,3 million en 2018, pour les commandes déjà facturées. Si ces dernières avaient été réalisées sous forme de licences perpétuelles, elles auraient représenté un montant total de chiffre d'affaires de € 1,5 million, avec leurs contrats de maintenance associés. Ce changement de modèle de commercialisation a donc eu un impact négatif de € 1,2 million à la fois sur le chiffre d'affaires et sur le résultat opérationnel.

Si l'impact sur le chiffre d'affaires est faible, il est plus important sur le résultat opérationnel qui aurait progressé de 14 % au lieu de 11 % en l'absence de changement de modèle de vente des logiciels.

Parallèlement, ce changement de modèle a eu un impact négatif de € 1,0 million sur le cash-flow libre de 2018.

Une entreprise sans dette, un bilan particulièrement solide

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres s'établissent à € 170,4 millions (€ 151,2 millions au 31 décembre 2017).

La société n'a pas de dette financière. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent € 102,2 millions. Un niveau record, qui lui permettra d'autofinancer son développement interne et externe.

3. FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2017-2019 : DEUXIÈME RAPPORT D'ÉTAPE

Le succès des deux précédentes feuilles de route (2010-2012 et 2013-2016), ainsi que la réussite du plan d'investissements d'avenir de € 50 millions sur la période 2012-2015, ont permis à la société de construire sa nouvelle feuille de route stratégique pour 2017-2019, publiée dans le rapport financier du 9 février 2017, sur des bases particulièrement solides.

Elle constitue une première étape, décisive, dans l'évolution de Lectra au cours des dix prochaines années. Elle pose les fondamentaux qui prépareront la société à saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0 à partir de 2020. Ses objectifs sont de conforter le *leadership* mondial de Lectra et d'assurer une croissance durable tout en préservant sa rentabilité à court terme.

Dans l'ensemble, la deuxième année de la feuille de route s'est déroulée conformément au plan de marche de la société.

Ses différents chapitres sont résumés ci-dessous, suivis du second rapport d'étape correspondant.

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 un environnement 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 deuxième 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 mis en oeuvre 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. Également 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. 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.

Rapport d'étape

Ces quatre grandes tendances et leurs impacts continuent de constituer les principales évolutions à venir dans l'environnement des clients de Lectra. Un nombre croissant de sociétés, dans les pays développés comme dans les pays émergents, intègrent une composante digitale au sein de leur stratégie.

La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine ne remet pas en cause le changement profond de l'économie chinoise : les industriels du pays poursuivent leur transformation vers la digitalisation et intègrent les principes et technologies de l'Industrie 4.0 dans leurs processus, et le potentiel du marché chinois pour les marques du monde entier se confirme.

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 conduira l'ensemble des entreprises à intégrer des solutions modulaires ainsi que 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.

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*. Ceci crée une barrière d'entrée forte pour ses concurrents, qui continuent de s'appuyer sur des cartes électroniques standard. Au total, plus de 3 900 machines compatibles Industrie 4.0 sont opérationnelles dans le monde.

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 nouvelles offres – qu'elle a commencé à développer en 2016 – 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 pour les logiciels de création, développement produit et 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.

Ces nouvelles offres qui ont commencé à être progressivement commercialisées en 2018, seront enrichies en 2019. Elles seront compatibles avec tous ses découpeurs commercialisés depuis 2007 et avec la quasi-totalité des logiciels, dans leurs dernières versions.

Rapport d'étape

L'année 2018 a été marquée par le lancement, dans quelques pays pilotes, de nombreuses offres innovantes permettant aux clients de Lectra de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0. Ces solutions constituent de nouvelles lignes de produits afin de répondre aux nouveaux besoins de ses clients, ou viennent compléter les logiciels existants.

Lectra a lancé en avril, en Europe et aux États-Unis, sa première salle de coupe 4.0 dédiée à la fabrication à la commande de meubles rembourrés. Elle a également annoncé, en décembre, la mise sur le marché, début 2019, de l'offre *Fashion On Demand by Lectra* – une nouvelle offre inédite permettant de produire des vêtements personnalisés au rythme du prêt à porter. *Fashion On Demand by Lectra* rationalise les opérations grâce à sa vision à 360° de l'ensemble du cycle de production et optimise la gestion des demandes uniques et complexes, de la commande personnalisée jusqu'à la découpe.

Ces offres avant-gardistes apportent aux fabricants plus d'agilité, de capacité de production et de rentabilité. Le socle de la salle de coupe 4.0 de Lectra est constitué de sa *Digital Cutting Platform* (plateforme digitale de découpe) et d'un *data hub* adossé au *cloud* qui connecte les équipes de conception, de développement et de fabrication et assure une transmission d'information fluide entre les systèmes d'informations des clients de Lectra, les logiciels d'ERP notamment, et les lignes de fabrication.

En parallèle, Lectra a mis sur le marché *Virga*, sa toute nouvelle solution de découpe monopli, qui analyse la matière, ajuste automatiquement son plan de coupe et optimise les temps de cycle pour les tissus unis et à motifs, et permet de réaliser chargement, numérisation, découpe et déchargement en simultané.

Par ailleurs, la société a annoncé en avril ses premières applications *cloud* conçues pour les équipes de développement produit et de production : *Quick Estimate* et *Quick Nest*. Ces applications ont d'abord été disponibles en France et en Italie, puis progressivement commercialisées dans d'autres pays fin 2018. Leur déploiement commercial se poursuivra en 2019. *Quick Estimate* permet de calculer instantanément la consommation de matière – qui représente souvent jusqu'à 70 % du coût d'un vêtement – depuis *Modaris*, la solution de développement produit 2D et 3D de Lectra. *Quick Nest* facilite l'accès au placement automatique grâce à la puissance du *cloud* et est accessible depuis *Diamino*, la solution de placement de Lectra.

Ces offres seront progressivement disponibles dans le monde entier en 2019. Elles continueront en parallèle d'être enrichies cette même année et durant les suivantes.

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 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 5 000 clients et prospects 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.

Au-delà de l'Industrie 4.0 et des offres *SaaS*, la croissance du Groupe s'appuiera 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.

Rapport d'étape

Des progrès ont été enregistrés sur l'ensemble des cinq objectifs stratégiques. Ils continueront de guider les actions de la société en 2019.

Alors qu'elle avait initialement prévu de transformer l'essentiel du chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels en mode SaaS, la société a décidé, début 2018, de commercialiser ses logiciels existants à la fois sous le modèle actuel (ventes de licences perpétuelles avec contrats d'évolution et de services en ligne) et en mode SaaS, ses nouvelles offres logicielles étant, quant à elles, uniquement disponibles en mode SaaS. La société estime que, jusqu'à l'échéance de la feuille de route 2017-2019, l'essentiel des ventes de logiciels se fera sous forme de ventes de licences perpétuelles. En conséquence, elle a décidé d'ajuster son quatrième objectif stratégique, qui est devenu : « lancer progressivement de nouvelles offres logicielles en mode SaaS ».

Contrairement à 2017, les accélérateurs de croissance n'ont pas tous contribué au dynamisme de l'activité du Groupe en 2018 du fait d'un environnement macroéconomique et géopolitique dégradé. Ils devraient toutefois soutenir la croissance du chiffre d'affaires en 2019.

Hypothèses macroéconomiques

La feuille de route a été construite sur la base des prévisions macroéconomiques connues au 9 février 2017, notamment une légère progression de la croissance mondiale au cours des trois années concernées. 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.

Rapport d'étape

Le contexte géopolitique et la forte baisse des devises des pays émergents ont créé un attentisme ou un gel des investissements de certains clients (cf. chapitre 2).

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'était initialement fixé en février 2017 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.

Ces objectifs s'accompagnent du maintien d'un ratio de sécurité égal ou supérieur à 80 % (cf. note 2 de l'annexe au présent rapport).

La société avait indiqué début 2017 que ces objectifs pourraient être revus au cours des trois ans, en fonction des aléas, notamment économiques et politiques, qui pourraient intervenir, et dans le cas d'une

ou plusieurs acquisitions ciblées.

Rapport d'étape

Compte tenu de l'appréciation en 2017 de l'euro contre l'ensemble des devises – en particulier le dollar et le yuan – et de la volatilité des cours de change, la société a décidé début 2018 de remplacer son second objectif financier par : « une croissance du résultat opérationnel équivalente ou supérieure à celle du chiffre d'affaires à données comparables », pour les années 2018 et 2019.

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

Lectra 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.

La société estime avoir les ressources nécessaires pour réaliser son potentiel de croissance. Les effectifs commerciaux et consultants avant-vente, marketing, de services, de production et administratifs évolueront moins vite que la croissance du chiffre d'affaires.

Rapport d'étape

Début 2018, Lectra a décidé d'étendre le périmètre des frais de R&D aux équipes, de plus en plus diverses, impliquées dans la conception et le développement de l'offre.

Les investissements R&D ont représenté € 30,8 millions en 2018. Ils ont progressé de 11 % et ont représenté 10,9 % du chiffre d'affaires. 346 personnes (20 % de l'effectif du Groupe) sont impliquées dans la conception et le développement de l'offre, soit une augmentation de 20 personnes par rapport au 31 décembre 2017.

La société poursuivra en 2019 sa politique d'investissements soutenus dans l'innovation pour continuer de renforcer son avance technologique et sa proposition de valeur.

Utilisation de la trésorerie

Le modèle économique de Lectra repose sur la génération d'un cash-flow libre important et un besoin en fonds de roulement structurellement négatif.

La société entend pérenniser sa politique de rémunération des actionnaires par le versement de dividendes. Ceux-ci 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 trésorerie est suffisante pour financer de futures acquisitions ciblées. Dans le cas d'une acquisition d'envergure, un endettement à hauteur de la moitié des capitaux propres pourrait être envisagé.

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.

Rapport d'étape

La structure financière au 31 décembre 2018 s'est, à nouveau, renforcée (cf. chapitre 2).

La société a procédé, en janvier 2018, à l'acquisition de la société Kubix Lab, pour un montant de € 7,1 millions. En combinant son offre et celle de Kubix Lab, Lectra proposera à ses clients de la mode une plateforme révolutionnaire de gestion des informations produit. (cf. chapitre 2).

Par ailleurs, grâce au caractère vertueux de son modèle économique, la société dispose, au 31 décembre 2018, d'une trésorerie nette et disponible de € 102,2 millions.

Enfin, la société distribuera un dividende pour l'exercice 2018 en hausse de 5,3 % par rapport à celui de l'exercice 2017 (cf. chapitre 5).

4. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2018

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires atteint € 282,6 millions, en croissance de 4 % à données comparables et de 2 % à données réelles.

Il progresse de 16 % dans les Amériques, de 8 % en Asie-Pacifique, diminue de 4 % en Europe et augmente de 3 % dans les pays du reste du monde. Ces régions ont représenté respectivement 27 %, 27 %, 39 % (dont 6 % pour la France), et 7 % du chiffre d'affaires global. En 2017, leurs parts respectives s'étaient établies à 25 %, 26 %, 42 % (dont 7 % pour la France) et 7 %.

Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 122,7 millions) croît de 2 %. Il représente 43 % du chiffre d'affaires global (44 % en 2017) :

- les logiciels de CFAO et de PLM vendus sous forme de licences perpétuelles (€ 13,9 millions) reculent de 14 % et contribuent à hauteur de 5 % au chiffre d'affaires global (6 % en 2017). Leur retrait provient du poids croissant de leurs ventes en mode SaaS, celles-ci figurant dans le chiffre d'affaires récurrent ;
- les équipements de CFAO et leurs logiciels (€ 93,8 millions) augmentent de 5 % et représentent 33 % du chiffre d'affaires global (32 % en 2017) ;
- la formation et le conseil (€ 12,7 millions) sont en baisse de 2 % et représentent 4 % du chiffre d'affaires global (5 % en 2017).

Chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces

Le chiffre d'affaires récurrent (€ 159,8 millions) augmente de 6 %. Il représente 57 % du chiffre d'affaires global (56 % en 2017).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 57 % du chiffre d'affaires récurrent et à 33 % du chiffre d'affaires global – s'élève à € 91,4 millions, en progression de 6 % :

- les abonnements des logiciels de CFAO et de PLM vendus en mode SaaS s'établissent à € 0,5 million (ce montant était négligeable en 2017) ;
- les contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels de CFAO et de PLM (€ 37,6 millions), stables par rapport à 2017, représentent 13 % du chiffre d'affaires global ;
- les contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO et de leurs logiciels (€ 53,3 millions), en croissance de 9 %, représentent 20 % du chiffre d'affaires global.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (€ 68,4 millions) augmente de 7 % et représente 24 % du chiffre d'affaires global (24 % en 2017).

Carnet de commandes

Au 31 décembre 2018, le carnet de commandes des nouveaux systèmes s'élève à € 22,8 millions. Ce montant comprend € 0,7 million de logiciels de CFAO et de PLM vendus en mode SaaS et qui n'ont pas encore commencé à être facturés, pour une valeur équivalente à celles de leurs commandes si elles avaient été signées sous forme de licences perpétuelles.

Le carnet de commandes diminue de € 2,2 millions par rapport au 31 décembre 2017, à données comparables, et de € 2,0 millions à données réelles.

Il comprend € 16,8 millions de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO, dont

€ 12,9 millions livrables au premier trimestre 2019 et le solde sur le reste de l'année, et € 6,0 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 € 203,5 millions, en croissance de € 7,7 millions par rapport à 2017.

Le taux de marge brute global s'établit à 72,0 %, en recul de 0,3 point par rapport à celui de 2017 (- 0,8 point à données réelles), essentiellement du fait de l'évolution du mix produit.

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de services 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 € 163,3 millions, en progression de € 3,4 millions (+ 2 %) par rapport à 2017. Ils se décomposent comme suit :

- € 145,7 millions de frais fixes (+ 3 %) ;
- € 17,6 millions de frais variables (- 2 %).

A données réelles, les frais généraux sont stables.

Les dépenses de recherche et développement (€ 30,8 millions), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 10,9 % du chiffre d'affaires (€ 27,7 millions et 10,0 % pour 2017). Après déduction du crédit d'impôt recherche, de la part correspondante du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France, ainsi que des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent € 21,5 millions (€ 19,8 millions en 2017).

Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint € 40,2 millions. Par rapport à 2017, il progresse de € 4,2 millions (+ 11 %) à données comparables et de € 1,0 million (+ 2 %) à données réelles.

Cette augmentation du résultat opérationnel provient de l'impact positif de la croissance du chiffre d'affaires récurrent pour € 7,4 millions et de celui des taux de marge brute pour € 0,8 million. Ces effets sont en partie compensés pour € 3,9 millions par l'augmentation des frais généraux fixes et pour € 3,3 millions par l'impact défavorable de l'évolution des parités de change. L'augmentation du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes a eu un impact négligeable sur la variation du résultat opérationnel du fait d'un mix produits moins favorable.

La marge opérationnelle s'établit à 14,2 %, en augmentation de 0,8 point à données comparables et stable à données réelles.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 0,2 million. Le résultat de change est négatif de € 1,1 million.

Après une charge d'impôt de € 10,2 millions, le résultat net s'élève à € 28,7 millions, en recul de € 0,5 million (- 2 %) à données réelles. La charge nette d'impôt de l'exercice 2017 comprenait un produit net à caractère non récurrent de € 0,6 million.

Le bénéfice net par action est de € 0,91 sur capital de base et € 0,89 sur capital dilué (€ 0,93 sur capital de base et € 0,90 sur capital dilué en 2017).

Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 21,6 millions, en diminution de € 11,6 millions par rapport à 2017, à données réelles. Il intègre l'encaissement de € 6,9 millions au titre du crédit d'impôt recherche 2014 (€ 6,3 millions en 2017 au titre du crédit d'impôt recherche 2013). Le crédit d'impôt recherche (€ 8,4 millions) et le

crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 1,0 million) de 2018 n'ont pas été encaissés .

Le cash-flow libre résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de € 37,5 millions, d'investissements de € 7,2 millions, d'une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 3,7 millions et d'une augmentation des autres actifs non courants d'exploitation de € 5,0 millions (correspondant à la portion du crédit d'impôt recherche de l'exercice 2018, non encaissée et non imputée sur l'impôt à payer de Lectra SA – cf. note 8 de l'annexe au présent rapport).

Structure financière

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres s'établissent à € 170,4 millions (€ 151,2 millions au 31 décembre 2017).

La société n'a pas de dette financière. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent € 102,2 millions (€ 98,1 millions au 31 décembre 2017), après le décaissement de € 7,1 millions au titre de l'acquisition de la société Kubix Lab et le versement de € 12,0 millions de dividendes au titre de l'exercice 2017.

Le besoin en fonds de roulement est négatif de € 11,0 millions. Il comprend la partie encaissable à moins d'un an (€ 5,7 millions) de la créance totale de € 17,9 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2015, la partie à plus d'un an étant dorénavant comptabilisée dans les autres actifs non courants du bilan (cf. note 8 de l'annexe au présent rapport). Ces crédits d'impôt, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés de l'année, sont en effet remboursés à la société par le Trésor public français au cours de la quatrième année suivant celle de leur comptabilisation.

5. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

Augmentation du dividende à € 0,40 par action

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2019 de porter le dividende à € 0,40 par action (+ 5,3 %) au titre de l'exercice 2018. Ce dividende représenterait un taux de distribution de 44 % du résultat net consolidé et un rendement de 2,2 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2018.

Le dividende était de € 0,38 par action au titre de l'exercice 2017, € 0,35 au titre de l'exercice 2016 et € 0,30 au titre de l'exercice 2015.

Sous réserve de l'approbation des actionnaires, la mise en paiement du dividende aura lieu le 7 mai 2019.

6. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2018, le capital social est de € 31 846 757, divisé en 31 846 757 actions d'une valeur nominale de € 1,00.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, il a été augmenté de € 275 661 en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de € 1 572 843) par la création de 275 661 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

Principaux actionnaires

Aucun franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1^{er} janvier 2018.

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

- Daniel Harari détient 17 % du capital et des droits de vote ;

- Kabouter Management LLC (États-Unis), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, détient plus de 10 % (et moins de 15 %) du capital et des droits de vote ;
- Allianz SE (Allemagne), par l'intermédiaire des sociétés françaises qu'elle contrôle, et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote.

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

Actions de la société détenues en propre

Au 31 décembre 2018, la société détenait 0,1 % 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 2018, le cours de Bourse (€ 18,18) s'est inscrit en baisse de 28 % par rapport au 31 décembre 2017 (€ 25,15). Son plus bas a été de € 16,72 le 18 décembre et son plus haut de € 26,30 le 8 janvier.

En 2018, les indices CAC 40, CAC All-Tradable et CAC Mid & Small ont baissé respectivement de 11 %, 12 % et 22 %.

17,1 millions d'actions ont été échangées en 2018 (19,3 millions en 2017), toutes plateformes confondues (source Bloomberg), dont 31 % sur Euronext (48 % en 2017). Le chiffre de 2017 ne tient pas compte de la cession par André Harari de l'intégralité de sa participation dans Lectra au mois de juin 2017.

La société a confirmé, dans ses communiqués du 27 mars 2018 et du 8 janvier 2019, son éligibilité au dispositif PEA-PME. En conséquence, les actions Lectra peuvent être intégrées au sein des comptes PEA-PME, dispositif dédié à l'investissement dans les petites et moyennes entreprises, bénéficiant des mêmes avantages fiscaux que le plan d'épargne en actions (PEA) classique.

7. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE

La société a annoncé le 15 janvier 2019 le renforcement de son Comité Exécutif afin d'accélérer la mise en œuvre de sa stratégie Lectra 4.0, initiée début 2017, avec pour objectif de devenir un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 (cf. communiqué du même jour).

8. CALENDRIER FINANCIER

L'Assemblée Générale annuelle se réunira le 30 avril 2019.

Les résultats financiers trimestriels de 2019 seront publiés le 29 avril, le 29 juillet et le 30 octobre 2019, après la clôture d'Euronext.

Les résultats de l'exercice 2019 seront publiés le 11 février 2020.

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

Perspectives 2019

Lectra a abordé 2019 avec des fondamentaux opérationnels et une structure financière particulièrement solides, une nouvelle organisation de ses filiales et un Comité Exécutif renforcé.

Elle a fortement enrichi son offre de produits et de services en 2018, avec de nouvelles solutions innovantes permettant à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0, qui seront

disponibles progressivement dans le monde entier en 2019.

Un environnement géopolitique incertain

L'année s'annonce toutefois imprévisible, compte tenu de la persistance des incertitudes liées aux facteurs géopolitiques et aux menaces de protectionnisme, alors que les craintes d'un ralentissement économique se renforcent. Ces éléments pourraient continuer de peser sur les décisions d'investissement des entreprises.

Impact des parités monétaires

La société a établi ses objectifs 2019 sur la base des cours de change au 31 décembre 2018, notamment \$ 1,15 / € 1.

La conversion des résultats 2018 aux cours de change retenus pour 2019 se traduit par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires de € 1,6 million et du résultat opérationnel de € 1,2 million, par rapport à ceux publiés.

La sensibilité aux fluctuations de la parité € / \$ figure en note 12 de l'annexe au présent rapport.

Impact croissant de la vente de certains logiciels en mode SaaS

La société a décidé de commercialiser ses nouveaux logiciels en mode SaaS uniquement. Si le bon accueil réservé à sa nouvelle offre se confirmait, le volume des logiciels vendus en mode SaaS devrait fortement progresser en 2019.

Ce changement de modèle de commercialisation aura un impact positif sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel de la société à moyen terme. Toutefois, il a un impact négatif sur ses objectifs 2019 en réduisant la croissance du chiffre d'affaires de 1 à 2 points et celle du résultat opérationnel de 9 à 12 points, par rapport aux progressions qui auraient été obtenues si ces logiciels avaient été vendus sous forme de licences perpétuelles, avec leurs contrats de maintenance associés.

Objectifs financiers

Compte tenu des éléments ci-dessus, la société s'est fixé pour objectif de réaliser en 2019 une croissance du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 7 %, à données comparables. Le résultat opérationnel courant serait alors en diminution de 4 % dans l'hypothèse basse de croissance du chiffre d'affaires, stable dans l'hypothèse médiane, et en progression de 4 % dans l'hypothèse haute.

Hors impact de la vente d'un volume croissant de logiciels en mode abonnement, l'objectif de croissance du chiffre d'affaires aurait été compris entre 4 % et 8 % et celui du résultat opérationnel courant entre 5 % et 16 %.

Avec les cours de change retenus pour 2019, les progressions du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant, à données réelles, seraient supérieures de respectivement 0,6 point et 3 points aux progressions à données comparables.

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. Les nouveaux produits lancés en 2018 et ceux qui le seront au cours des prochaines années devraient apporter une contribution de plus en plus forte à cette croissance.

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

Le Conseil d'Administration

Le 12 février 2019

Attestation de la société relative au rapport du quatrième trimestre et de l'exercice 2018

« 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 2018 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 12 février 2019

Daniel Harari
Président-Directeur Général

Olivier du Chesnay
Directeur Financier

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF

Au 31 décembre

(en milliers d'euros)

	2018	2017
Écarts d'acquisition	39 473	32 105
Autres immobilisations incorporelles	3 688	3 402
Immobilisations corporelles	26 347	24 444
Autres actifs non courants ⁽¹⁾	14 425	15 373
Impôts différés	9 194	9 266
Total actifs non courants	93 127	84 590
Stocks	34 326	31 133
Clients et comptes rattachés	58 564	55 065
Autres actifs courants ⁽¹⁾	15 447	15 912
Trésorerie et équivalents de trésorerie	102 223	98 134
Total actifs courants	210 560	200 244
Total actifs	303 687	284 834

PASSIF

(en milliers d'euros)

	2018	2017
Capital social	31 847	31 571
Primes d'émission et de fusion	13 843	12 270
Actions détenues en propre	(560)	(298)
Écarts de conversion	(9 554)	(9 872)
Réserves et résultats consolidés	134 802	117 538
Capitaux propres	170 377	151 209
Engagements de retraite	9 823	9 518
Emprunts et dettes financières à long terme	-	-
Total passifs non courants	9 823	9 518
Fournisseurs et autres passifs courants	59 664	62 399
Produits constatés d'avance	56 225	53 013
Dettes d'impôt exigible	3 488	4 965
Emprunts et dettes financières à court terme	-	-
Provisions	4 110	3 730
Total passifs courants	123 487	124 107
Total passifs et capitaux propres	303 687	284 834

(1) Le Groupe présente désormais séparément la part non-courante et la part courante de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche. A ce titre, les montants 2017 ont été retraités de la même façon : un montant de € 12 807 milliers a ainsi été reclassé pour 2017, du poste « Autres actifs courants » (qui s'élevait à € 28 719 milliers) au poste « Autres actifs non courants » (qui s'élevait à € 2 566 milliers).

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2018 (trois mois)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2018 (douze mois)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2017 (trois mois) ⁽¹⁾	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2017 (douze mois) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	74 963	282 558	71 489	277 201
Coût des ventes	(21 187)	(79 014)	(20 042)	(75 269)
Marge brute	53 776	203 544	51 446	201 932
Frais de recherche et développement	(5 398)	(21 497)	(5 122)	(19 807)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(36 399)	(141 798)	(36 102)	(142 851)
Résultat opérationnel	11 978	40 249	10 222	39 274
Produits financiers	129	231	35	223
Charges financières	(106)	(443)	(111)	(493)
Résultat de change	(262)	(1 120)	172	(574)
Résultat avant impôts	11 739	38 917	10 318	38 431
Impôts sur le résultat	(3 092)	(10 177)	(1 128)	(9 166)
Résultat net	8 647	28 740	9 190	29 264

(en euros)

Résultat par action :

- de base	0,27	0,91	0,29	0,93
- dilué	0,27	0,89	0,28	0,90

Nombre d'actions utilisé pour les calculs :

- résultat de base	31 787 361	31 697 500	31 500 845	31 403 960
- résultat dilué	32 286 052	32 333 069	32 381 329	32 343 804

(1) En 2018, le périmètre des équipes de recherche et développement a été revu pour l'étendre aux équipes impliquées dans la conception et le développement de l'offre. Les montants correspondants de 2017 ont été retraités pour permettre une comparaison avec 2018 : les « Frais de recherche et développement » publiés en 2017 s'élevaient à € 4 758 milliers et les « Frais commerciaux, généraux et administratifs » à € 36 466 milliers.

(2) En 2018, le périmètre des équipes de recherche et développement a été revu pour l'étendre aux équipes impliquées dans la conception et le développement de l'offre. Les montants correspondants de 2017 ont été retraités pour permettre une comparaison avec 2018 : les « Frais de recherche et développement » publiés en 2017 s'élevaient à € 17 690 milliers et les « Frais commerciaux, généraux et administratifs » à € 144 968 milliers.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2018 (trois mois)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2018 (douze mois)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2017 (trois mois)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2017 (douze mois)
Résultat net	8 647	28 740	9 190	29 264
Écarts de conversion	(68)	288	(17)	(1 017)
Effet d'impôts	42	30	(13)	(318)
Total éléments qui seront reclassés en résultat net	(26)	318	(30)	(1 335)
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	118	156	(83)	(173)
Effet d'impôts	(50)	(54)	22	52
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net	68	102	(61)	(121)
Total autres éléments du résultat global	42	420	(91)	(1 456)
Résultat global	8 689	29 159	9 099	27 808

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2018	2017
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net	28 740	29 264
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations	8 380	7 910
Éléments non monétaires du résultat	343	1 143
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	(13)	46
Variation des impôts différés	61	(658)
Capacité d'autofinancement d'exploitation	37 511	37 706
Variation des stocks et en-cours	(4 918)	(7 112)
Variation des créances clients et comptes rattachés	(82)	3 464
Variation des autres actifs et passifs courants ⁽¹⁾	1 319	11 487
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	(3 681)	7 840
Variation des autres actifs non courants d'exploitation ⁽¹⁾	(5 047)	(4 519)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	28 783	41 027
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 736)	(817)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(5 809)	(6 747)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	22	4
Coût d'acquisition des sociétés achetées ⁽²⁾	(7 102)	-
Acquisitions d'immobilisations financières ⁽³⁾	(5 180)	(5 153)
Cessions d'immobilisations financières ⁽³⁾	5 551	4 879
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(14 254)	(7 834)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentations de capital en numéraire	1 849	1 682
Versement de dividendes	(12 022)	(10 977)
Achats par la société de ses propres actions	(5 445)	(4 814)
Ventes par la société de ses propres actions	5 110	4 646
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(10 508)	(9 463)
Variation de la trésorerie	4 021	23 730
Trésorerie à l'ouverture	98 134	75 696
Variation de la trésorerie	4 021	23 730
Incidence des variations de cours de change	68	(1 291)
Trésorerie à la clôture	102 223	98 134
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	28 783	41 027
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(14 254)	(7 834)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées	7 102	-
Cash-flow libre	21 631	33 193
Impôts (payés) / remboursés, nets	(6 391)	(4 730)
Intérêts (payés)	-	-

(1) Le Groupe présente désormais séparément la part non-courante et la part courante de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche. Ainsi, la ligne « Variation des autres actifs non courants d'exploitation » correspond au crédit d'impôt recherche de la période après imputation sur l'impôt à payer de Lectra SA, qui lui sera remboursé au cours de la quatrième année. A ce titre, les montants 2017 ont été retraités de la même façon : la ligne « Variation des autres actifs non courants d'exploitation » n'existait pas, et la ligne « Variation des autres actifs et passifs courants » s'élevait à € 6 968 milliers.

(2) Au 31 décembre 2018, ce montant correspond au coût d'acquisition de la société Kubix Lab, net de trésorerie acquise (cf. note 3 ci-après).

(3) 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 2017	31 247 554	1,00	31 248	10 912	(91)	(8 537)	99 052	132 583
Résultat net							29 264	29 264
Autres éléments du résultat global						(1 335)	(121)	(1 456)
Résultat global						(1 335)	29 143	27 808
Exercices d'options de souscription d'actions	323 542	1,00	324	1 358				1 682
Valorisation des options de souscription d'actions							296	296
Vente (achat) par la société de ses propres actions					(207)			(207)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							25	25
Dividendes							(10 977)	(10 977)
Capitaux propres au 31 décembre 2017	31 571 096	1,00	31 571	12 270	(298)	(9 872)	117 538	151 209
Résultat net							28 740	28 740
Autres éléments du résultat global						318	102	420
Résultat global						318	28 842	29 159
Exercices d'options de souscription d'actions	275 661	1,00	276	1 573				1 849
Valorisation des options de souscription d'actions							493	493
Vente (achat) par la société de ses propres actions					(262)			(262)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							(49)	(49)
Dividendes							(12 022)	(12 022)
Capitaux propres au 31 décembre 2018	31 846 757	1,00	31 847	13 843	(560)	(9 554)	134 802	170 377

NOTES ANNEXES AU RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2018

1. ACTIVITÉ DU GROUPE

Entreprise française de haute technologie, Lectra a tissé dans plus de 100 pays des relations privilégiées et de long terme avec ses clients, qui ont en commun la recherche de l'excellence opérationnelle et l'utilisation de matières souples – tissus et cuir, mais aussi textiles techniques et matériaux composites – dans la fabrication de leurs produits (vêtements, chaussures et bagages, sièges et intérieurs de voiture, airbags, meubles rembourrés...).

Pour accroître la compétitivité de ses clients, Lectra façonne des technologies premium spécifiques à leurs marchés – principalement la mode, l'automobile et l'ameublement. Ses solutions, qui combinent logiciels, équipements de découpe automatique et services associés, permettent notamment d'automatiser et d'optimiser la création, le développement des produits et leur production, et de digitaliser les processus.

L'offre de Lectra accompagne ses clients dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques : améliorer la productivité, réduire les coûts, diminuer le *time-to-market*, relever les défis de la mondialisation, accroître la qualité des produits, augmenter la capacité de production, développer des marques. S'y ajoutent désormais des enjeux propres à l'entrée dans l'Industrie 4.0, tels que sécuriser les échanges digitaux d'informations tout au long d'une chaîne d'approvisionnement étendue, et rendre l'usine plus agile.

Fondée en 1973, Lectra est depuis 1987 cotée sur Euronext.

Modèle économique

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers :

- une répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et un très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes et le chiffre d'affaires récurrent ;
- la génération d'un cash-flow libre annuel important.

Implantation mondiale

Lectra, dont le siège est en France, s'est doté depuis le milieu des années 1980 d'une implantation d'envergure mondiale. Le Groupe accompagne ses clients au travers de son réseau de 32 filiales commerciales et de services, unique au regard de ses concurrents, ce qui lui permet de réaliser en direct plus de 90 % de son chiffre d'affaires.

Lectra dispose également d'un *International Advanced Technology & Conference Center* à Bordeaux-Cestas (France), où elle reçoit des clients du monde entier, et de cinq *Call centers* internationaux, basés à Bordeaux-Cestas, Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis) et Shanghai (Chine).

Clients

Les clients de Lectra sont aussi bien de grands groupes nationaux ou internationaux que des entreprises de taille moyenne. Il s'agit, pour l'essentiel, de marques, fabricants et distributeurs de mode et d'habillement, d'équipementiers et sous-traitants automobiles, de marques et fabricants de meubles.

Produits et services

Lectra commercialise des solutions technologiques intégrant logiciels, équipements de découpe automatique et services associés. L'offre de Lectra a pour particularité d'incorporer l'expertise métier et les meilleures pratiques industrielles de chaque segment de marché. Ses logiciels et équipements, y compris leur partie électronique, sont conçus et développés par la société.

Les machines sont assemblées à partir de sous-ensembles fournis par un réseau de sous-traitants, et testées sur son site industriel de Bordeaux-Cestas. Les découpeurs mis sur le marché depuis 2007 comportent des centaines de capteurs les connectant aux *Calls centers* de Lectra afin de permettre la maintenance préventive et prédictive.

Les services comprennent la maintenance technique, le support, la formation, le conseil et la vente de consommables et de pièces.

Collaborateurs

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de plus de 1 700 collaborateurs dans le monde – 850 en France et 850 dans les filiales commerciales et de services. Cette présence internationale permet à l'entreprise d'offrir à tous ses clients une forte proximité géographique.

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 états financiers consolidés au 31 décembre 2018 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des états financiers annuels 2017, à l'exception des deux normes et de l'interprétation présentées ci-dessous. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés lors de sa réunion du 12 février 2019. 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 26 février 2019, 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.

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 2018. Le Groupe finalise l'analyse des impacts de la norme IFRS 16 – *Contrats de location*, qui lui sera applicable à compter du 1^{er} janvier 2019.

Par ailleurs, après analyse, l'application d'IFRIC 22 – *Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée* au 1^{er} janvier 2018 n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Application d'IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

Le Groupe applique, depuis le 1^{er} janvier 2018, la norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*.

Dans le modèle adopté par la norme, en cinq étapes, la principale analyse pour le Groupe a porté sur l'identification des obligations de prestation incluses dans des contrats à éléments multiples et la répartition du prix total du contrat en fonction des prix de vente spécifiques de chacune d'entre elles.

Les ventes de nouveaux systèmes ont représenté € 122,7 millions en 2018. Les contrats conclus avec les clients incluent des obligations de prestations multiples telles que : équipements de CFAO, logiciels de CFAO et de PLM, formation et conseil, installation, maintenance et services en ligne des équipements et logiciels. Les ventes de logiciels ne sont reconnues séparément que lorsque ceux-ci ont une utilité pour le client indépendamment des autres prestations promises au contrat ; en particulier, les logiciels présents sur les équipements de CFAO ne sont pas reconnus séparément de ces derniers. La société a déterminé les prix de vente spécifiques de ces différents éléments en privilégiant le recours à des données observables. Pour les éléments qui ne font pas habituellement l'objet de ventes séparées, les prix de vente spécifiques ont été estimés sur la base de la politique tarifaire de la société, reflétant les coûts attendus plus une marge appropriée. L'allocation des prix du contrat au prorata des prix de ventes spécifiques n'aboutit pas à des écarts significatifs par rapport à l'allocation retenue dans la pratique comptable actuelle.

Le Groupe n'encourt pas de coûts d'acquisition de sa clientèle qu'il faudrait reconnaître à l'actif. Les autres points d'analyse de la norme (traitement des garanties, détermination de la date de reconnaissance du revenu des équipements de CFAO, modalités de mesure de l'avancement pour les prestations d'évolution ou de maintenance et de services en ligne des solutions, notamment) n'ont pas révélé de différences significatives avec les méthodes comptables utilisées auparavant.

Le Groupe a opté pour appliquer IFRS 15 de façon rétrospective en comptabilisant en capitaux propres l'effet cumulatif de l'application initiale au 1^{er} janvier 2018. Cet effet n'étant pas significatif, aucun retraitement n'a été comptabilisé.

Ainsi, l'application d'IFRS 15 ne modifie pas les méthodes comptables du Groupe, que ce soit en termes de répartition du chiffre d'affaires entre les différents éléments des contrats, ou de décalage dans le temps.

Application d'IFRS 9 – Instruments financiers

Le Groupe applique, depuis le 1^{er} janvier 2018, la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*. Les nouvelles dispositions d'IFRS 9 concernant la comptabilisation et l'évaluation des actifs financiers sont appliquées de manière rétrospective.

Les principaux impacts de ces dispositions sont les suivants :

- Classement des actifs financiers : les titres de participation non consolidés sont désormais comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat selon IFRS 9, l'exemption d'IAS 39 permettant de les maintenir au coût n'existant plus sous IFRS 9. Ce changement n'a pas eu d'impact significatif ;
- Évaluation des créances : IFRS 9 remplace le modèle des « pertes encourues » d'IAS 39 par celui des « pertes attendues ». Ainsi, les pertes de crédit sont comptabilisées plus tôt selon la norme IFRS 9 que selon IAS 39. Ces nouvelles dispositions n'ont pas eu d'impact significatif.

Par ailleurs, le Groupe n'applique pas de comptabilité de couverture et n'est donc pas impacté par les nouvelles dispositions d'IFRS 9 en la matière.

Application d'IFRS 16 – Contrats de location au 1^{er} janvier 2019

Le Groupe appliquera, à compter du 1^{er} janvier 2019, la norme IFRS 16 – *Contrats de location*.

Le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des pays où il opère, à l'exception notable du site de Bordeaux-Cestas, dont il est propriétaire. Par ailleurs, les contrats de location dans le champ d'application d'IFRS 16 concernent également des véhicules et des équipements informatiques.

Jusqu'à présent chaque contrat de location est qualifié soit de location-financement, soit de location simple avec un traitement comptable propre à chaque catégorie. En application d'IFRS 16, tous les contrats de location seront désormais reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des loyers futurs. La norme prévoit toutefois des exemptions pour les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur (seuil défini par le Groupe à 5 000 dollars américains). Le Groupe a prévu d'utiliser ces deux exemptions.

La durée de location est définie contrat par contrat et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes couvertes par les options de renouvellement qui seront raisonnablement certaines d'être exercées et par les options de résiliation qui seront raisonnablement certaines de ne pas être exercées.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe correspondent aux taux qui s'appliqueraient aux sociétés du Groupe si elles devaient emprunter (taux marginal d'emprunt).

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition rétrospective simplifiée qui consistera à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme comme un ajustement sur les capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 en considérant que l'actif au titre du droit d'utilisation est égal au montant des dettes de loyers, ajusté du montant des loyers payés d'avance et des avantages reçus des bailleurs. Par ailleurs, les mesures de simplification suivantes seront appliquées à la transition :

- Les contrats avec une durée résiduelle inférieure à 12 mois à compter du 1^{er} janvier 2019 ne donneront pas lieu à la comptabilisation d'un actif et d'une dette ;
- Il sera utilisé un taux d'actualisation unique pour un portefeuille de contrats homogène. Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition seront basés sur des taux marginal d'emprunt par société et par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Par ailleurs, à la date de transition, les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant les durées résiduelles des contrats.

Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture seront les suivants :

- La comptabilisation des droits d'utilisation et des obligations locatives supplémentaires, pour un montant compris entre € 17 millions et € 19 millions ;
- Le reclassement des loyers payés d'avance en augmentation des droits d'utilisation.

Saisonnalité

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 2018 traduits à cours de change 2017, comparés aux données réelles 2017.

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.

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 immobilisations, l'évaluation des impôts différés actifs et les jugements et estimations liés à la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires

Les contrats conclus avec les clients incluent des prestations multiples telles que : équipements de CFAO, logiciels de CFAO et de PLM, consommables et pièces, formation et conseil, installation, maintenance et services d'assistance en ligne des équipements et logiciels, services d'évolution des logiciels vendus (mises à jour de ceux-ci).

Les ventes de logiciels ne sont reconnues séparément que lorsque ceux-ci ont une utilité pour le client indépendamment des autres prestations promises au contrat. Ainsi, les logiciels présents sur les équipements de CFAO (appelés pilotes) ne sont pas reconnus séparément de ces derniers dans la mesure où ils forment une composante de ces équipements et qui fait partie de la capacité à fonctionner de ceux-ci : sans le pilote, les équipements sont inutilisables, et sans ces derniers les logiciels n'ont aucune utilité non plus. En revanche, les logiciels spécialisés (par exemple, les logiciels de gestion des collections, de patronage, de simulation), sous forme de licence perpétuelle, habituellement installés sur les ordinateurs des clients, régulièrement vendus séparément des équipements, constituent des prestations distinctes.

Les autres prestations sont considérées comme des prestations distinctes selon IFRS 15 et sont donc comptabilisées séparément compte tenu notamment des éléments suivants :

- L'installation des équipements et des logiciels spécialisés est réalisée en quelques jours, simple à mettre en œuvre et n'en modifie pas les caractéristiques ;
- Les formations sont de courtes durées sans lien d'interdépendance avec les autres prestations ;
- Les prestations de conseil portent en général sur l'optimisation de la production des clients et sont couramment vendues séparément aux clients ;
- Concernant la maintenance, les services d'assistance en ligne et les services d'évolution, il s'agit de contrats annuels dans le cadre desquels l'engagement du Groupe est un engagement de disponibilité ou de mise à disposition de versions futures de logiciels non encore prévues. Les solutions (équipements et logiciels) sont distinctes de la maintenance / assistance et des évolutions car elles sont entièrement fonctionnelles dès leur livraison et parce que les prestations de maintenance / assistance et d'évolution ne sont pas critiques pour que le client puisse bénéficier de la solution. Les machines sont le plus souvent vendues accompagnés d'une ou deux années de maintenance et le client dispose d'options de renouvellement ne faisant pas l'objet de réduction de prix par rapport au prix de souscription initial de la maintenance. Les options de renouvellement ne correspondent donc pas à des droits significatifs devant faire l'objet d'une comptabilisation séparée selon IFRS 15.

La société détermine les prix de vente spécifiques des différents éléments en privilégiant le recours à des données observables. Pour les éléments qui ne font pas habituellement l'objet de ventes séparées, les prix de vente spécifiques sont estimés sur la base de la politique tarifaire de la société, reflétant les coûts attendus plus une marge appropriée.

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels (incluant les logiciels pilotes) est reconnu à la date de transfert de leur contrôle aux clients. Cette date correspond en pratique à la date du transfert physique du matériel telle que déterminée par les conditions de vente contractuelles.

Les logiciels spécialisés sous forme de licence perpétuelle sont des licences de type droit d'utilisation selon IFRS 15 dont le chiffre d'affaires est comptabilisé à une date donnée, correspondant généralement à la date à laquelle le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux logiciels vendus sous forme d'abonnement est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client.

Le chiffre d'affaires des prestations de formation et de conseil est comptabilisé à l'avancement sur la base des heures ou jours de travail effectués par les équipes.

Le chiffre d'affaires relatif à l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est reconnu au moment où ces prestations sont effectuées.

Le chiffre d'affaires des prestations de maintenance, assistance en ligne et évolution est comptabilisé à l'avancement, selon un mode linéaire, s'agissant d'obligations à se tenir prêt tout au long du contrat sans pics notables d'activité (« *stand-ready obligations* »).

Les équipements sont conçus, fabriqués et assemblés par le Groupe à partir de pièces ou sous-ensembles achetés auprès de sous-traitants. Lectra agit en tant que principal dans la vente des équipements dans la mesure où les pièces et sous-ensembles ne constituent que des *inputs* utilisés dans la fabrication des produits finis vendus aux clients.

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 périmètre des équipes de recherche et développement a été revu en 2018 pour l'étendre aux équipes impliquées dans la conception et le développement de l'offre.

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.

Ratio de sécurité

Le ratio de sécurité est défini par le Groupe comme étant la part des frais fixes annuels couverte par la marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent.

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 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.

3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2018, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la société mère Lectra SA, 29 sociétés consolidées par intégration globale.

En janvier 2018, le Groupe a acquis la société italienne Kubix Lab. Fondée fin 2015, Kubix Lab développe une offre technologique baptisée Link, qui permet aux marques de mode de gérer de bout en bout l'ensemble des informations produit provenant notamment de multiples systèmes informatiques dans une seule et même application.

L'acquisition de l'intégralité du capital social de Kubix Lab a été réalisée pour un montant de € 7,2 millions :

- € 3,0 millions versés en trésorerie à la signature de l'accord d'acquisition ;
- € 1,3 million et € 2,7 millions qui seront versés respectivement 18 et 36 mois après la signature sous réserve d'atteinte d'objectifs ;
- un complément de prix de € 0,2 million au titre des résultats antérieurs à l'acquisition non distribués aux anciens actionnaires.

La société considérant la probabilité d'atteinte des objectifs comme élevée, et les montants conditionnels ayant été versés sur un compte séquestre, le coût du rachat par Lectra est intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, net de la trésorerie acquise, pour un montant de € 7,1 millions.

La société Kubix Lab est consolidée par intégration globale depuis le 26 janvier 2018.

Enfin, la comptabilité d'acquisition a été finalisée et le principal impact sur les états financiers du Groupe est la comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de € 7,0 millions.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre au cours de l'exercice 2018.

En juin 2017, le Groupe avait procédé à la liquidation de sa filiale Lectra Hellas EPE (Grèce), qui était sans activité depuis plusieurs années. Cette liquidation n'avait eu aucun impact sur l'état de la situation financière, le compte de résultat et la trésorerie du Groupe.

En octobre 2017, le Groupe avait également procédé à la fermeture de sa filiale Lectra Israel Ltd, qui n'était pas consolidée (liquidation sans impact sur le compte de résultat et la trésorerie du Groupe).

Trois filiales commerciales non significatives, tant en cumul qu'individuellement, ne sont pas consolidées. Au 31 décembre 2018, le montant total de leur chiffre d'affaires s'élève à € 1,2 million, la valeur totale de leur actif 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 filiales 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 2018.

4. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

4.1 Quatrième trimestre 2018

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre				
	2018		2017	Variation 2018/2017	
	Réel	A cours de change 2017	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	74 963	74 368	71 489	+5%	+4%
Coût des ventes	(21 187)	(21 154)	(20 042)	+6%	+6%
Marge brute	53 776	53 214	51 446	+5%	+3%
(en % du chiffre d'affaires)	71,7%	71,6%	72,0%	-0,3 point	-0,4 point
Frais de recherche et de développement ⁽¹⁾	(5 398)	(5 398)	(5 122)	+5%	+5%
Frais commerciaux, généraux et administratifs ⁽¹⁾	(36 399)	(36 458)	(36 102)	+1%	+1%
Résultat opérationnel	11 978	11 358	10 222	+17%	+11%
(en % du chiffre d'affaires)	16,0%	15,3%	14,3%	+1,7 point	+1,0 point
Résultat avant impôts	11 739	11 119	10 318	+14%	+8%
Impôt sur le résultat	(3 092)	na	(1 128)	174%	na
Résultat net	8 647	na	9 190	-6%	na
<i>Parité moyenne € / \$</i>	1,14	1,18	1,18		

(1) En 2018, le périmètre des équipes de recherche et développement a été revu pour l'étendre aux équipes impliquées dans la conception et le développement de l'offre. Les montants correspondants de 2017 ont été retraités pour permettre une comparaison avec 2018 : les « Frais de recherche et développement » publiés en 2017 s'élevaient à € 4 758 milliers et les « Frais commerciaux, généraux et administratifs » à € 36 466 milliers.

4.2 Exercice 2018

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre				
	2018		2017	Variation 2018/2017	
	Réel	A cours de change 2017	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	282 558	289 275	277 201	+2%	+4%
Coût des ventes	(79 014)	(79 679)	(75 269)	+5%	+6%
Marge brute	203 544	209 596	201 932	+1%	+4%
(en % du chiffre d'affaires)	72,0%	72,5%	72,8%	-0,8 point	-0,3 point
Frais de recherche et de développement ⁽¹⁾	(21 497)	(21 497)	(19 807)	+9%	+9%
Frais commerciaux, généraux et administratifs ⁽¹⁾	(141 798)	(144 578)	(142 851)	-1%	+1%
Résultat opérationnel	40 249	43 522	39 274	+2%	+11%
(en % du chiffre d'affaires)	14,2%	15,0%	14,2%	0,0 point	+0,8 point
Résultat avant impôts	38 917	42 189	38 431	+1%	+10%
Impôt sur le résultat	(10 177)	na	(9 166)	+11%	na
Résultat net	28 740	na	29 264	-2%	na
<i>Parité moyenne € / \$</i>	1,18	1,13	1,13		

(1) En 2018, le périmètre des équipes de recherche et développement a été revu pour l'étendre aux équipes impliquées dans la conception et le développement de l'offre. Les montants correspondants de 2017 ont été retraités pour permettre une comparaison avec 2018 : les « Frais de recherche et développement » publiés en 2017 s'élevaient à € 17 690 milliers et les « Frais commerciaux, généraux et administratifs » à € 144 968 milliers.

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

5.1 Quatrième trimestre 2018

Chiffre d'affaires par région

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre						
	2018			2017		Variation 2018/2017	
	Réel	%	A cours de change 2017	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	28 741	38%	28 808	31 005	43%	-7%	-7%
- France	4 310	6%	4 311	4 555	6%	-5%	-5%
Amériques	20 280	27%	19 884	18 379	26%	+10%	+8%
Asie - Pacifique	20 626	28%	20 382	17 332	24%	+19%	+18%
Autres pays	5 315	7%	5 294	4 773	7%	+11%	+11%
Total	74 963	100%	74 368	71 489	100%	+5%	+4%
Parité moyenne € / \$	1,14		1,18	1,18			

Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre						
	2018			2017		Variation 2018/2017	
	Réel	%	A cours de change 2017	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM	3 082	4%	3 081	4 270	6%	-28%	-28%
Contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels de CFAO et de PLM	9 598	13%	9 578	9 697	14%	-1%	-1%
Contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM	181	0%	179	34	0%	ns	ns
Équipements de CFAO et leurs logiciels	26 082	35%	25 694	23 929	33%	+9%	+7%
Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO et de leurs logiciels	13 973	19%	13 875	12 437	17%	+12%	+12%
Consommables et pièces	18 149	24%	18 074	17 064	24%	+6%	+6%
Formation, conseil	3 253	4%	3 246	3 380	5%	-4%	-4%
Divers	645	1%	642	678	1%	-5%	-5%
Total	74 963	100%	74 368	71 489	100%	+5%	+4%
Parité moyenne € / \$	1,14		1,18	1,18			

Chiffre d'affaires par nature

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} octobre au 31 décembre						
	2018			2017		Variation 2018/2017	
	Réel	%	A cours de change 2017	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	33 062	44%	32 663	32 257	45%	+2%	+1%
Chiffre d'affaires récurrent ⁽²⁾ , dont :	41 901	56%	41 705	39 232	55%	+7%	+6%
- contrats récurrents	23 752	32%	23 631	22 168	31%	+7%	+7%
- consommables et pièces	18 149	24%	18 074	17 064	24%	+6%	+6%
Total	74 963	100%	74 368	71 489	100%	+5%	+4%
Parité moyenne € / \$	1,14		1,18	1,18			

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM, des équipements de CFAO et de leurs logiciels, 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 de CFAO et de PLM, et contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO et de leurs logiciels, renouvelables annuellement ;
- le chiffre d'affaires des consommables et pièces, statistiquement récurrent.

5.2 Exercice 2018

Chiffre d'affaires par région

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre							
	2018			2017			Variation 2018/2017	
	Réel	%	A cours de change 2017	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Europe, dont :	111 559	39%	111 968	117 050	42%	-5%	-4%	
- France	16 538	6%	16 532	18 400	7%	-10%	-10%	
Amériques	76 146	27%	80 005	68 931	25%	+10%	+16%	
Asie - Pacifique	75 334	27%	77 556	72 098	26%	+4%	+8%	
Autres pays	19 519	7%	19 747	19 122	7%	+2%	+3%	
Total	282 558	100%	289 275	277 201	100%	+2%	+4%	
Parité moyenne € / \$	1,18		1,13	1,13				

Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre							
	2018			2017			Variation 2018/2017	
	Réel	%	A cours de change 2017	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM	13 902	5%	14 224	16 622	6%	-16%	-14%	
Contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels de CFAO et de PLM	37 577	13%	38 290	38 359	14%	-2%	0%	
Contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM	470	0%	476	53	0%	ns	ns	
Équipements de CFAO et leurs logiciels	93 840	33%	95 887	90 889	32%	+3%	+5%	
Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO et de leurs logiciels	53 347	20%	54 719	49 975	18%	+7%	+9%	
Consommables et pièces	68 443	24%	70 401	65 757	24%	+4%	+7%	
Formation, conseil	12 654	4%	12 916	13 241	5%	-4%	-2%	
Divers	2 325	1%	2 363	2 305	1%	+1%	+3%	
Total	282 558	100%	289 275	277 201	100%	+2%	+4%	
Parité moyenne € / \$	1,18		1,13	1,13				

Chiffre d'affaires par nature

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre							
	2018			2017			Variation 2018/2017	
	Réel	%	A cours de change 2017	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	122 721	43%	125 389	123 057	44%	0%	+2%	
Chiffre d'affaires récurrent ⁽²⁾ , dont :	159 837	57%	163 886	154 144	56%	+4%	+6%	
- contrats récurrents	91 394	33%	93 485	88 387	32%	+3%	+6%	
- consommables et pièces	68 443	24%	70 401	65 757	24%	+4%	+7%	
Total	282 558	100%	289 275	277 201	100%	+2%	+4%	
Parité moyenne € / \$	1,18		1,13	1,13				

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM, des équipements de CFAO et de leurs logiciels, 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 de CFAO et de PLM, et contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO et de leurs logiciels, 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						
	2018			2017		Variation 2018/2017	
	Réel	%	A cours de change 2017	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode et habillement	57 383	47%	59 037	56 206	46%	+2%	+5%
Automobile	47 385	39%	47 967	47 445	39%	0%	+1%
Ameublement	12 805	10%	13 078	12 824	10%	0%	+2%
Autres industries	5 148	4%	5 307	6 582	5%	-22%	-19%
Total	122 721	100%	125 389	123 057	100%	0%	+2%
Parité moyenne € / \$	1,18		1,13	1,13			

6. INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	111 559	76 146	75 334	19 519	-	282 558
Résultat opérationnel	15 605	12 676	4 921	4 227	2 820	40 249

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2017 ⁽¹⁾ (en milliers d'euros)	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	117 050	68 931	72 097	19 123	-	277 201
Résultat opérationnel	18 329	9 821	3 428	3 916	3 780	39 274

(1) Les montants de 2017 ont été retraités pour tenir compte de la modification des taux de marge brute (voir ci-dessous) et permettre une comparaison avec 2018.

Les taux de marge brute standards utilisés pour déterminer la performance des secteurs opérationnels ont été modifiés à compter du 1^{er} janvier 2018 pour tenir compte de la structure de coûts engendrée par l'implémentation de la feuille de route 2017 – 2019 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 2018 (en milliers d'euros)	Trésorerie brute	Dettes financières	Trésorerie nette
Cash-flow libre	21 631	-	21 631
Augmentations de capital ⁽¹⁾	1 849	-	1 849
Achat et vente par la société de ses propres actions ⁽²⁾	(335)	-	(335)
Coût d'acquisition des sociétés achetées ⁽³⁾	(7 102)	-	(7 102)
Versement de dividendes	(12 022)	-	(12 022)
Effet de la variation des devises – divers	68	-	68
Variation de la période	4 089	-	4 089
Situation au 31 décembre 2017	98 134	-	98 134
Situation au 31 décembre 2018	102 223	-	102 223
Variation de la période	4 089	-	4 089

(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)

(3) Coût d'acquisition de la société Kubix Lab, net de trésorerie acquise (cf. note 3)

Le cash-flow libre au 31 décembre 2018 s'élève à € 21,6 millions. Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de € 37,5 millions, d'investissements de € 7,2 millions, d'une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 3,7 millions et d'une augmentation des autres actifs non courants d'exploitation de € 5,0 millions (correspondant à la portion du crédit d'impôt recherche de l'exercice 2018, non encaissé et non imputée sur l'impôt à payer de Lectra SA – cf. note 8 ci-après).

La variation du besoin en fonds de roulement s'explique comme suit :

- + € 0,1 million provient de l'augmentation des créances clients (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) ;
- + € 4,9 millions proviennent de la hausse des stocks, compte tenu de l'augmentation de l'activité de production, en lien notamment avec le lancement d'une nouvelle offre pour la salle de coupe ;
- - € 6,9 millions proviennent du solde du crédit d'impôt recherche de 2014 encaissé au cours du quatrième trimestre 2018 (cf. note 8 ci-après) ;
- + € 2,2 millions proviennent de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2017, majoritairement payée en 2018, et celle, comptabilisée au cours de l'exercice 2018 et qui sera payée en 2019 ;
- + € 2,5 millions proviennent de la diminution des dettes fournisseurs ;
- + € 0,9 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 2018 est négatif de € 11,0 millions. Il comprend la part courante (€ 5,7 millions) de la créance de € 17,9 millions sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche non encaissé et non imputé sur l'impôt.

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.

Le Groupe présente désormais séparément la part non-courante (remboursable à plus d'un an) de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche. A ce titre, les montants 2017 ont été retraités de la même façon.

Le crédit d'impôt recherche (€ 8,4 millions) et le crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 1,0 million) de l'exercice 2018 ont été comptabilisés mais non encaissés.

Les crédits d'impôt compétitivité et emploi relatifs à l'exercice 2018 et aux exercices antérieurs ont été intégralement imputés sur l'impôt sur les sociétés à payer par Lectra SA.

Ainsi, au 31 décembre 2018, Lectra SA détient une créance de € 17,9 millions sur le Trésor public français (dont € 12,2 millions classés parmi les autres actifs non courants), composée du seul solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2018 (€ 5,0 millions), 2017 (€ 4,6 millions), 2016 (€ 2,6 millions) et 2015 (€ 5,7 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 en octobre 2018 le solde de € 6,9 millions au titre du crédit d'impôt 2014 et devrait percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2019 (crédit d'impôt 2015), 2020 (crédit d'impôt 2016), 2021 (crédit d'impôt 2017) et 2022 (crédit d'impôt 2018). 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 2018, la société a acheté 257 271 actions et en a vendu 238 782 aux cours moyens respectifs de € 21,16 et de € 21,40 dans le cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas.

Au 31 décembre 2018, elle détenait 30 779 de ses propres actions (soit 0,1 % du capital social) à un prix de revient moyen de € 18,20, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

10. TRÉSORERIE DISPONIBLE ET TRÉSORERIE NETTE

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Trésorerie disponible	72 223	68 134
Équivalents de trésorerie	30 000	30 000
Emprunts et dettes financières	-	-
Trésorerie nette	102 223	98 134

Le Groupe n'a pas d'emprunts ni de dettes financières. De ce fait, la trésorerie nette est égale à la somme de la trésorerie disponible et des équivalents de trésorerie.

11. RISQUE DE CHANGE

La politique de gestion du risque de change demeure inchangée par rapport au 31 décembre 2017.

Au cours de l'exercice 2018, la parité moyenne entre le dollar américain et l'euro a été de \$ 1,18 / € 1.

Instruments financiers de couverture du risque de change

Les instruments financiers de couverture des risques de change comptabilisés au 31 décembre 2018 sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement : dollar américain) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 0,6 million, destinés à couvrir des positions de bilan existantes. La société a ainsi couvert en quasi-totalité ses positions de bilan.

Par ailleurs, la société n'a pas couvert son exposition aux cours de change pour 2019.

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 2018 des devises concernées, notamment \$ 1,15 / € 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 \$ 1,10 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2019 d'environ € 4,6 millions et du résultat opérationnel annuel de € 3,0 millions. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit \$ 1,20 / € 1) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

À la date du présent rapport, la parité est de \$ 1,13 / € 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.