

## RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2019

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 2019, clos le 31 décembre.

Les comparaisons détaillées entre 2019 et 2018 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2018. L'impact de l'acquisition de Retviews sur les comptes du quatrième trimestre et de l'année n'étant pas significatif (*cf.* chapitre 2), les variations à données comparables neutralisent uniquement l'effet de la variation des parités de change.

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 25 février 2020.

Lectra commercialise et facture ses logiciels à la fois sous forme de licences perpétuelles, avec leurs contrats de maintenance associés, et sous forme d'abonnement, en particulier pour ses offres logicielles en mode *Software as a Service (SaaS)*. Pour permettre une meilleure comparaison avec les exercices antérieurs, le Groupe a décidé, dès l'exercice 2018, d'inclure dans le montant des commandes de nouveaux systèmes les logiciels vendus sous forme d'abonnement 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. Le chiffre d'affaires correspondant aux commandes de logiciels vendus sous forme de licences perpétuelles est enregistré dans la rubrique « Licences de logiciels de CFAO et de PLM » ; les logiciels vendus sous forme d'abonnement génèrent quant à eux du chiffre d'affaires dans la rubrique « Contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM ».

Les tableaux détaillés et les variations à données comparables des commandes de nouveaux systèmes, du chiffre d'affaires, ainsi que les comptes de résultat, pour le quatrième trimestre et l'année, figurent dans les compléments d'information au présent rapport, à partir de la page 15.

### 1. SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU QUATRIÈME TRIMESTRE 2019

Avec une parité moyenne de 1,11 \$ / 1 € au quatrième trimestre, le dollar s'est inscrit en hausse de 3 % par rapport au quatrième trimestre 2018. Le yuan, de son côté, s'est apprécié de 1 % par rapport à l'euro. L'évolution des devises a eu pour effet mécanique d'augmenter de 0,8 million d'euros (+ 1 %) le chiffre d'affaires et de 0,4 million d'euros (+ 4 %) le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

#### Baisse des commandes de nouveaux systèmes

Dans un environnement qui est resté dégradé et peu propice à une reprise des décisions d'investissement de la part des clients de Lectra, les commandes de nouveaux systèmes (30,0 millions

d'euros) diminuent de 9 % (- 8 % à données réelles) par rapport au quatrième trimestre 2018. Elles s'étaient élevées à 27,4 millions d'euros au premier trimestre, 26,5 millions d'euros au deuxième trimestre, puis 28,0 millions d'euros au troisième trimestre.

Les commandes de logiciels de CFAO et de PLM (4,8 millions d'euros) et celles de formation et de conseil (3,4 millions d'euros) progressent respectivement de 2 % et 7 %. Les commandes d'équipements et de leurs logiciels (21,3 millions d'euros), en recul de 13 %, continuent d'être affectées par l'attentisme des clients du Groupe.

### Chiffre d'affaires et résultat opérationnel conformes aux estimations révisées

Le chiffre d'affaires s'établit à 74,2 millions d'euros, en recul de 2 % par rapport au quatrième trimestre 2018 (- 1 % à données réelles).

Le résultat opérationnel s'élève à 11,2 millions d'euros, en diminution de 10 % à données comparables et de 7 % à données réelles. La marge opérationnelle est de 15,0 %, en recul de 1,3 point à données comparables et de 1,0 point à données réelles.

Ces résultats sont conformes aux anticipations du Groupe, telles que précisées le 29 juillet.

Le résultat net s'élève à 8,0 millions d'euros, en retrait de 0,6 million d'euros (- 7 %) à données réelles. Enfin, le cash-flow libre atteint 18,1 millions d'euros (12,8 millions d'euros au quatrième trimestre 2018). Il comprend l'encaissement du solde du crédit d'impôt recherche 2015 de 5,7 millions d'euros (6,9 millions d'euros au quatrième trimestre 2018 pour le solde du crédit d'impôt recherche 2014).

## 2. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2019

### Acquisition de la société Retviews

Lectra a réalisé le 15 juillet l'acquisition de la totalité des actions et des droits de vote de la société belge Retviews : 70 % immédiatement pour un montant de 8 millions d'euros et le solde en trois fois en juillet 2020, 2021 et 2022, pour des montants respectifs d'environ 0,9 fois, 0,7 fois et 0,5 fois le chiffre d'affaires de l'année concernée.

Fondée en 2017, Retviews a développé une offre technologique innovante permettant aux marques de mode d'analyser en temps réel des données de marché et de prendre de meilleures décisions pour optimiser leurs collections, augmenter leurs ventes et améliorer leurs marges, grâce à des algorithmes d'intelligence artificielle.

Retviews est consolidée dans les comptes de Lectra depuis le 15 juillet 2019. L'impact sur le chiffre d'affaires du deuxième semestre 2019 est de 0,5 million d'euros, celui sur le résultat opérationnel est de 0,1 million d'euros.

### Impact positif de l'évolution des devises

Avec une parité moyenne de 1,12 \$ / 1 €, le dollar s'est apprécié en 2019 de 6 % face à l'euro, par rapport à 2018. Le yuan, de son côté, s'est apprécié de 1 % par rapport à l'euro.

L'évolution des devises a eu pour effet mécanique d'augmenter de 5,0 millions d'euros (+ 2 %) le chiffre d'affaires et de 3,0 millions d'euros (+ 8 %) le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

### Un environnement macroéconomique et géopolitique difficile

Dans un contexte d'incertitude et de crainte, l'année tout entière a été marquée par un attentisme très important de la part de nombreuses entreprises, notamment des secteurs de la mode et de l'automobile. Ce climat défavorable est pour l'essentiel la conséquence de la guerre commerciale entre les États-Unis d'un côté, le Mexique, la Chine et l'Europe de l'autre, ainsi que du ralentissement du secteur

automobile, en particulier en Chine.

### Des commandes de nouveaux systèmes en baisse

Au total, les commandes de nouveaux systèmes s'élèvent à 111,9 millions d'euros, en recul de 10 % (- 8 % à données réelles) par rapport à 2018 : les nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM et la formation et le conseil augmentent respectivement de 6 % et 1 %, les équipements et leurs logiciels diminuent de 14 %. Les commandes sous forme d'abonnement, en particulier des nouvelles offres en mode SaaS, représentent 24 % du montant total des commandes de logiciels de CFAO et de PLM, un niveau déjà très significatif, qui confirme le bon accueil de ces nouvelles offres. Leur valeur annuelle atteint 1,9 million d'euros (0,9 million d'euros en 2018).

Géographiquement, la situation est très contrastée : les commandes de nouveaux systèmes augmentent de 1 % en Asie-Pacifique (malgré un recul de 13 % en Chine), mais diminuent de 5 % en Europe et de 39 % dans les Amériques. Elles progressent de 10 % dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...).

Les commandes de nouveaux systèmes sont en retrait de 6 % dans la mode et de 24 % dans l'automobile, mais progressent de 18 % dans l'ameublement. Dans les autres industries, elles diminuent de 18 %. Ces marchés ont représenté respectivement 53 %, 29 %, 14 % et 4 % du montant total des commandes.

### Résultat opérationnel en ligne avec les objectifs révisés

En début d'année, le Groupe s'était fixé pour objectifs de réaliser en 2019 une croissance du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 7 % à données comparables, avec un résultat opérationnel courant en diminution de 4 % dans l'hypothèse basse de croissance du chiffre d'affaires et en progression de 4 % dans l'hypothèse haute.

Compte tenu du retard pris au premier semestre sur les commandes de nouveaux systèmes, et d'une visibilité faible sur celles du deuxième semestre, le Groupe avait indiqué le 29 juillet qu'il anticipait désormais une baisse de 1 % à 5 % du chiffre d'affaires et de 4 % à 14 % du résultat opérationnel courant, à données comparables.

Le chiffre d'affaires s'établit à 280,0 millions d'euros, en recul de 3 % (- 1 % à données réelles) par rapport à 2018.

Le résultat opérationnel atteint 40,9 millions d'euros et la marge opérationnelle 14,6 %, en diminution respectivement de 2,4 millions d'euros (- 6 %) et 0,4 point. À données réelles, le résultat opérationnel progresse de 2 % et la marge opérationnelle de 0,4 point.

Ces résultats sont conformes aux anticipations du Groupe, telles que précisées le 29 juillet.

Le résultat net atteint 29,3 millions d'euros, en hausse de 0,6 million d'euros (+ 2 %) à données réelles.

### Impact accru de la vente de logiciels sous forme d'abonnement

Comme anticipé, le volume et le poids des ventes de logiciels réalisées sous forme d'abonnement (SaaS) ont augmenté en 2019.

Ce changement de modèle de commercialisation, au cœur de la stratégie de Lectra (cf. chapitres 3 et 9), contribuera au développement à long terme de ses activités et renforcera son chiffre d'affaires récurrent, tout en répondant aux attentes de ses clients. À court terme, son impact sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel est toutefois négatif, le chiffre d'affaires des abonnements logiciels étant reconnu progressivement, sur plusieurs années.

Si les ventes de logiciels réalisées en 2019 sous forme d'abonnement l'avaient été sous forme de licences perpétuelles, avec leurs contrats de maintenance associés, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel auraient été supérieurs respectivement de 2,8 millions et 2,9 millions d'euros. Ainsi, à données réelles, le chiffre d'affaires aurait été stable, le résultat opérationnel aurait progressé de 9 %,

et la marge opérationnelle aurait atteint 15,5 %.

#### Très forte croissance du cash-flow libre

Le cash-flow libre s'élève à 36,2 millions d'euros. Il était de 21,6 millions d'euros en 2018. Cette forte augmentation provient d'une bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement, qui diminue de 10,6 millions d'euros en 2019, alors qu'il avait progressé de 3,7 millions d'euros en 2018.

#### Un modèle économique qui démontre une nouvelle fois toute sa force

Avec un faible recul du résultat opérationnel et une marge opérationnelle record de 14,6 %, malgré la diminution des commandes de nouveaux systèmes et l'effet de la part croissante de logiciels vendus sous forme d'abonnement, les résultats de 2019 démontrent la puissance du modèle économique de Lectra, qui provient notamment du chiffre d'affaires récurrent et du taux de marge brute qu'il dégage. Ainsi, le ratio de sécurité, l'un des principaux indicateurs suivi par le Groupe, qui mesure le pourcentage des frais généraux fixes couverts par la marge brute des revenus récurrents, a franchi le seuil de 90 % en 2019, son plus haut niveau historique.

Par ailleurs, la performance remarquable sur le cash-flow libre (36,2 millions d'euros) confirme également la force du modèle économique dans sa capacité à générer un cash-flow libre important, généralement supérieur au résultat net, en raison d'un besoin en fonds de roulement structurellement négatif.

#### Un bilan particulièrement solide

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres s'établissent à 183,0 millions d'euros (170,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le Groupe n'a pas de dette financière. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent 120,6 millions d'euros (102,2 millions d'euros au 31 décembre 2018), après paiement du dividende de 12,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, et le décaissement de 8,0 millions d'euros au titre de l'acquisition de la société Retviews. Un niveau record qui lui permettra d'autofinancer son développement interne et externe.

### 3. BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2017-2019

Privilégiant toujours une stratégie de long terme, le Groupe a lancé en février 2017 sa nouvelle stratégie Lectra 4.0. Objectif : faire de Lectra un acteur incontournable de l'Industrie 4.0.

Cette nouvelle stratégie s'est accompagnée d'une feuille de route pour 2017-2019, première étape décisive dans l'évolution de Lectra au cours des dix prochaines années, qui lui permettra en outre de conforter son leadership mondial, d'assurer une croissance durable et de préserver sa rentabilité.

#### Des objectifs stratégiques globalement atteints

Les cinq objectifs stratégiques que s'était fixés Lectra en février 2017 pour la période 2017-2019 ont guidé ses actions tout au long de ces trois années :

- 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 enfin la rentabilité 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).

Dans son rapport financier 2017, publié le 12 février 2018, auquel il convient de se référer, Lectra avait ajusté son quatrième objectif comme suit : lancer progressivement de nouvelles offres logicielles en mode SaaS.

Malgré un environnement macroéconomique et géopolitique plus difficile qu'anticipé, des progrès ont été enregistrés sur chacun de ces objectifs au cours de ces trois années. En particulier, Lectra a :

- atteint un chiffre d'affaires récurrent record, de près de 170 millions d'euros ;
- accentué considérablement son avance technologique et intégré avec succès les nouvelles technologies clés pour l'Industrie 4.0 – cloud, Internet des objets, big data et intelligence artificielle – dans ses nouvelles offres ;
- procédé à deux acquisitions de start-ups technologiques – Kubix Lab en janvier 2018 et Retviews en juillet 2019 – venant renforcer sa proposition de valeur et compléter l'étendue de son offre ;
- renforcé son Comité exécutif et réorganisé ses filiales en quatre grandes régions ;
- lancé ses premières offres logicielles en mode SaaS qui représentent, trimestre après trimestre, une part plus importante des commandes de logiciels ;
- accru sa rentabilité ;
- renforcé son bilan.

### Un impact hétérogène des accélérateurs de croissance

Début 2017, le Groupe considérait disposer de cinq accélérateurs de croissance :

- 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.

Ces accélérateurs ont contribué de façon hétérogène au dynamisme de l'activité de ces trois années :

- après une croissance importante en 2017, les commandes de nouveaux systèmes en Chine ont ralenti à partir du quatrième trimestre 2018, notamment en raison des conséquences de la guerre commerciale avec les États-Unis et de la forte baisse du marché automobile chinois, et sont restées en deçà des ambitions ;
- les ventes de solutions de découpe du cuir ont été en forte progression dans l'ameublement, mais sont restées faibles dans l'automobile du fait de la situation conjoncturelle difficile de ce marché ;
- les ventes de découpeurs airbags ont accéléré ;
- des solutions permettant de personnaliser les produits livrés aux consommateurs

(Fashion On Demand by Lectra et Furniture On Demand by Lectra) ont été lancées dans quelques pays pilotes à partir d'avril 2018, puis progressivement dans le monde entier en 2019, avec de premiers résultats prometteurs, ces solutions étant désormais utilisées par plus de 30 entreprises ;

- enfin, les ventes de solutions collaboratives facilitant la gestion des collections et des produits dans la mode ont fortement progressé – ainsi, Kubix Link, solution issue de l'acquisition de Kubix Lab et vendue uniquement en Italie en 2018 avant d'être commercialisée progressivement en Europe et aux Amériques en 2019, est désormais utilisée par près de 50 clients.

### Des avancées technologiques majeures

Le Groupe avait annoncé son intention de poursuivre sa politique d'investissements soutenus dans l'innovation et d'augmenter ses dépenses de R&D, afin d'introduire de nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, constituant de nouvelles lignes de produits ou venant compléter les logiciels et découpeurs existants, tout en continuant d'enrichir ses offres phares.

Au total, Lectra a investi 90 millions d'euros en R&D en trois ans, soit 10,7 % de son chiffre d'affaires, entièrement passés en charges.

Tout au long de la feuille de route, Lectra a étendu ses équipes R&D – elles s'établissent à 368 personnes au 31 décembre 2019, soit 36 % de plus qu'au 31 décembre 2016 (270 personnes) –, renforcé ses compétences autour des technologies clés de l'Industrie 4.0 et transformé les méthodes de conception et de développement de ses solutions pour les rendre plus agiles et plus adaptées à l'Industrie 4.0.

Lancée en 2018 dans quelques pays pilotes, la commercialisation des premières offres innovantes de Lectra, permettant à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0, a été étendue en 2019 au monde entier. Ces offres devraient apporter une contribution de plus en plus importante à la croissance du Groupe à moyen terme.

En parallèle, Lectra a lancé de nouvelles versions ou des extensions de gammes de ses offres phares, notamment :

- de nouveaux modèles de ses découpeurs FocusQuantum pour l'airbag fin 2017 ;
- une nouvelle gamme de découpeurs tissus Vector pour la chaussure en 2017 et de nouveaux modèles pour l'automobile en 2019 ;
- une nouvelle génération de découpeurs Versalis pour le cuir en 2019 ;
- une nouvelle version de son logiciel phare de CAO, Modaris, en 2019.

Lectra a également renforcé sa capacité d'innovation avec l'ouverture, en octobre 2018, de son Innovation Lab, un lieu d'expérimentation et de création collaborative réunissant clients, start-ups, centres de recherche et talents internes dédié à l'exploration et au design de solutions disruptives.

### Une première évolution réussie vers le mode SaaS

Afin de fournir à ses clients davantage de flexibilité, Lectra avait annoncé son intention de mettre en place, au cours de la feuille de route, un modèle économique SaaS sous forme d'abonnement ou de paiement à l'usage.

Début 2018, elle a décidé de (i) commercialiser ses nouveaux logiciels uniquement en mode SaaS, (ii) laisser aux clients le choix, pour les logiciels de CAO et de PLM existants, entre le mode de commercialisation actuel (vente de licences perpétuelles avec contrats de maintenance associés) et le mode SaaS et (iii) poursuivre la commercialisation de ses logiciels embarqués sur les équipements de découpe sous forme de licences perpétuelles.

Comme le Groupe l'avait alors anticipé, l'essentiel des ventes de logiciels au cours de la période ont été faites sous forme de ventes de licences perpétuelles. Les commandes en mode SaaS, négligeables en 2017, ont ensuite représenté 13 % des commandes de logiciels de CFAO et de PLM en 2018 et 24 % en 2019.

La montée en puissance du mode de commercialisation SaaS, qui va se poursuivre au cours de la prochaine feuille de route stratégique, aura un impact bénéfique pour le Groupe à moyen terme en lui permettant de développer davantage de chiffre d'affaires récurrent.

### **Une structure financière plus solide que jamais**

Malgré une activité commerciale fortement affectée par un environnement macroéconomique et géopolitique difficile et des résultats financiers inférieurs aux objectifs que le Groupe s'était fixés en février 2017, son modèle économique a prouvé toute sa force et son caractère vertueux.

L'augmentation du chiffre d'affaires récurrent – en ligne avec les attentes du Groupe – et des marges brutes, conjuguée à une bonne maîtrise des frais généraux fixes, a permis de compenser un chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents inférieur aux attentes. Le ratio de sécurité est demeuré, pendant toute la période, largement supérieur à l'objectif de 80 %, atteignant plus de 90 % en 2019.

La structure financière du Groupe n'a jamais été aussi solide : le cash-flow libre cumulé atteint 91,0 millions d'euros sur la période (64,4 millions d'euros pour la période 2014-2016) ; l'entreprise n'a pas de dettes financières ; la trésorerie disponible et nette au 31 décembre 2019 a progressé de 44,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016, après le versement de dividendes d'un montant global de 35,8 millions d'euros entre 2017 et 2019, au titre des exercices 2016 à 2018, et après décaissement de 15,2 millions d'euros au titre des acquisitions de Kubix Lab et Retviews ; les capitaux propres ont augmenté de près de 40 % en trois ans.

### **Une première étape dans l'évolution de Lectra achevée avec succès**

Les nombreux rapports publiés par les experts et les échanges avec ses clients au cours de ces trois années ont démontré la pertinence de la stratégie de Lectra et l'adéquation de sa feuille de route 2017-2019 aux exigences de l'Industrie 4.0.

À l'exception du retard pris en 2018 et 2019 sur la croissance des commandes et du chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents en raison de l'attentisme des entreprises dans l'ensemble de ses marchés, Lectra a exécuté sa feuille de route 2017-2019 conformément à ses anticipations.

Associés à la solidité de son modèle économique, ces résultats lui permettent de poursuivre, avec confiance, sa stratégie Lectra 4.0 et de capitaliser sur des bases solides pour sa prochaine feuille de route.

## **4. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2019**

### **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires atteint 280,0 millions d'euros, en recul de 3 % à données comparables et de 1 % à données réelles. Il progresse de 2 % en Europe, et diminue de 1 % en Asie-Pacifique et de 15 % dans les Amériques. Dans les pays du reste du monde, il augmente de 16 %. Ces régions ont représenté respectivement 41 % (dont 6 % pour la France), 27 %, 24 % et 8 % du chiffre d'affaires global.

### **Chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents**

Le chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents (110,2 millions d'euros) diminue de 12 % (- 10 % à données réelles). Il représente 39 % du chiffre d'affaires global (43 % en 2018) et comprend principalement :

- les licences de logiciels de CFAO et de PLM (13,5 millions d'euros), qui diminuent de 4 % et contribuent à hauteur de 5 % au chiffre d'affaires global (5 % en 2018) ;
- les équipements et leurs logiciels (82,1 millions d'euros), qui reculent de 14 % et représentent 29 % du chiffre d'affaires global (33 % en 2018) ;
- la formation et le conseil (12,2 millions d'euros), qui sont en baisse de 5 % et représentent 4 % du chiffre d'affaires global (4 % en 2018).

Au 31 décembre 2019, le carnet de commandes des licences de logiciels, des équipements et de la formation et du conseil s'élève à 19,8 millions d'euros :

- la part relative aux licences de logiciels de CFAO et de PLM (1,3 million d'euros) ne comprend pas les logiciels vendus en mode abonnement et ne peut donc pas être comparée aux chiffres des périodes précédentes ;
- la part relative aux équipements et leurs logiciels ainsi qu'à la formation et au conseil (18,5 millions d'euros) diminue respectivement de 2,0 millions d'euros et de 1,8 million d'euros par rapport au 31 décembre 2018, à données comparables et à données réelles.

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

Le chiffre d'affaires récurrent (169,8 millions d'euros) augmente de 4 % (+ 6 % à données réelles). Il représente 61 % du chiffre d'affaires global (57 % en 2018).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 35 % du chiffre d'affaires global – s'élève à 97,9 millions d'euros, en progression de 5 % :

- les contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM s'établissent à 1,6 million d'euros (0,5 million d'euros en 2018) ;
- les contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM (38,5 millions d'euros), en hausse de 1 %, représentent 14 % du chiffre d'affaires ;
- les contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels (57,9 millions d'euros), en croissance de 6 %, représentent 21 % du chiffre d'affaires.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (71,9 millions d'euros) augmente de 3 % et représente 26 % du chiffre d'affaires global (24 % en 2018).

#### **Marge brute**

La marge brute s'élève à 205,2 millions d'euros, en baisse de 2,8 millions d'euros à données comparables, mais en progression de 1,7 million d'euros à données réelles, par rapport à 2018.

Le taux de marge brute s'établit à 73,3 %, en augmentation de 1,0 point par rapport à celui de 2018 (+ 1,3 point à données réelles), essentiellement du fait de l'évolution positive du mix produit.

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

#### **Frais généraux**

Les frais généraux s'établissent à 164,3 millions d'euros, stables par rapport à 2018. Ils se décomposent comme suit :

- 148,3 millions d'euros de frais fixes (+ 1 %) ;
- 16,0 millions d'euros de frais variables (- 11 %).

À données réelles, les frais généraux augmentent de 1 %.

Les dépenses de recherche et développement (31,8 millions d'euros), entièrement passées en charges



de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 11,4 % du chiffre d'affaires (30,8 millions d'euros et 10,9 % du chiffre d'affaires en 2018). Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent 22,0 millions d'euros (21,5 millions d'euros en 2018).

### Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint 40,9 millions d'euros. Par rapport à 2018, il diminue de 2,4 millions d'euros (- 6 %) à données comparables, mais augmente de 0,6 million d'euros (+ 2 %) à données réelles.

La marge opérationnelle s'établit à 14,6 %, en retrait de 0,4 point à données comparables, mais en progression de 0,4 point à données réelles.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de 0,1 million d'euros. Le résultat de change est négatif de 0,7 million d'euros.

Après une charge d'impôt de 10,8 millions d'euros, le résultat net s'élève à 29,3 millions d'euros, en augmentation de 0,6 million d'euros (+ 2 %) à données réelles.

Le bénéfice net par action est de 0,92 € sur capital de base et 0,90 € sur capital dilué (0,91 € et 0,89 € respectivement en 2018).

### Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint 36,2 millions d'euros, en hausse de 14,6 millions d'euros par rapport à 2018, à données réelles.

Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de 43,5 millions d'euros et d'une diminution du besoin en fonds de roulement de 10,6 millions d'euros, dont il faut déduire 6,6 millions d'euros d'investissements, 5,2 millions d'euros d'augmentation des autres actifs non courants d'exploitation (correspondant à la portion du crédit d'impôt recherche de l'exercice 2019, non encaissée et non imputée sur l'impôt à payer de Lectra SA – cf. note 6 de l'annexe au présent rapport) et, pour assurer la comparabilité aux exercices antérieurs, 6,2 millions d'euros de remboursement des dettes locatives (au sens de la norme IFRS 16 ; cf. notes 2 et 5 de l'annexe au présent rapport).

### Structure financière

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres s'établissent à 183,0 millions d'euros (170,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le Groupe n'a pas de dette financière. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent 120,6 millions d'euros (102,2 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le besoin en fonds de roulement est négatif de 20,7 millions d'euros. Il comprend la partie encaissable à moins d'un an (2,6 millions d'euros) de la créance de 17,4 millions d'euros sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2016, la partie à plus d'un an étant comptabilisée dans les autres actifs non courants du bilan (cf. note 6 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 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

### Maintien du dividende à 0,40 € par action

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020 de maintenir le dividende à 0,40 € par action au titre de l'exercice 2019. Ce dividende représenterait un taux de distribution de 44 % du résultat net consolidé et un rendement de 1,8 % sur la base du cours de clôture

de l'action au 31 décembre 2019.

Le dividende était de 0,40 € par action au titre de l'exercice 2018, 0,38 € au titre de l'exercice 2017 et 0,35 € au titre de l'exercice 2016.

Sous réserve de l'approbation des actionnaires, la mise en paiement du dividende aura lieu le 8 mai 2020.

## **6. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE**

### **Évolution du capital**

Au 31 décembre 2019, le capital social est de 32 099 100 €, divisé en 32 099 100 actions d'une valeur nominale de 1,00 €.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, il a été augmenté de 252 343 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 1 959 113 €) par la création de 252 343 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<sup>er</sup> janvier 2019.

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 2019, 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 2019, le cours de Bourse (22,35 €) s'est inscrit en hausse de 22,9 % par rapport au 31 décembre 2018 (18,18 €). Son plus bas a été de 16,42 € le 25 septembre et son plus haut de 24,00 € le 13 mars.

Au cours de la même période, les indices CAC 40 et CAC Mid & Small ont respectivement progressé de 26 % et 19 %.

Lectra fait notamment partie des indices Euronext et EnterNext suivants : CAC All Shares, CAC All Tradable, CAC Mid & Small, CAC Technology, EnterNext PEA-PME 150 et EnterNext Tech 40.

Le nombre d'actions échangées sur Euronext et sur les autres plateformes de cotation au cours de l'année 2019 est de 14,0 millions (44 % du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2019), en baisse de 18 % par rapport à 2018. Les échanges réalisés sur Euronext représentent 36 % du total des échanges de l'année 2019 (31 % en 2018).

## **7. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE**

Aucun évènement important n'est à signaler.

## 8. CALENDRIER FINANCIER

L'Assemblée générale annuelle se réunira le 30 avril 2020.

Les résultats financiers trimestriels de 2020 seront publiés le 29 avril, le 27 juillet et le 28 octobre 2020, après la clôture d'Euronext-Paris.

Les résultats de l'exercice 2020 seront publiés le 10 février 2021.

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

### Une vision de long terme

#### *Des marchés en profondes mutations*

Partout dans le monde, les clients de Lectra sont confrontés à l'évolution des comportements des consommateurs. Ceux-ci expriment de nouvelles attentes en matière d'expérience et de personnalisation et exigent de plus en plus de transparence, d'authenticité et d'engagement éthique de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

Pour rester dans la course, les marques et industriels de la mode doivent se remettre en question. Il leur faut repenser et unifier l'expérience magasin et digitale, mettre sur le marché de nouveaux modèles toujours plus créatifs dans des délais de plus en plus courts et intégrer une démarche éco-responsable, tout en réduisant stocks, soldes et invendus.

Par ailleurs, les équipementiers automobiles, sous la pression des constructeurs et face à des conditions de marché difficiles, doivent aussi se réinventer pour préserver leurs marges, tout en préparant les intérieurs du futur.

Enfin, les acteurs de l'ameublement sont quant à eux contraints de s'adapter sans tarder aux demandes des nouvelles générations désireuses de meubles configurables et personnalisés, à l'évolution des styles de vie et aux défis du digital.

#### *L'Industrie 4.0 transforme les processus industriels*

L'Industrie 4.0 impose une nouvelle organisation des usines reposant sur l'intercommunication entre les différents acteurs et outils de production – appelés à devenir de plus en plus flexibles – et une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Pour tirer tout le potentiel de la quatrième révolution industrielle, les entreprises devront préalablement digitaliser l'ensemble des processus de la chaîne de valeur, de la création au point de vente, et mettre en place des lignes de production modulaires, intelligentes et communicantes. Dès lors, il sera possible d'automatiser et d'optimiser de manière continue l'ensemble des processus grâce à l'utilisation des technologies de l'Industrie 4.0, principalement le cloud, le big data, l'intelligence artificielle et l'internet des objets.

*In fine*, l'Industrie 4.0 permettra de passer d'une production de masse à une production agile, voire personnalisée, sans surcoût ni délai supplémentaire, dont les consommateurs seront les grands bénéficiaires.

#### *Une stratégie pour répondre aux défis de l'Industrie 4.0*

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0, qui a pour objectif de positionner d'ici 2030 le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés, repose sur quatre piliers :

- un positionnement premium, basé sur des solutions et services à forte valeur ajoutée, intégrant une solide expertise métier ;
- une concentration de l'activité sur trois marchés stratégiques – la mode, l'automobile et l'ameublement –, avec une approche spécifique pour chacun d'entre eux en matière d'offres, d'organisation et de processus ;

- l'intégration des clients au cœur des activités du Groupe, avec un engagement de ses équipes à tout mettre en œuvre pour leur permettre d'utiliser ses solutions de manière optimale ;
- la mise sur le marché progressive de nouveaux services 4.0 qui combineront analyse des données, expertise de Lectra et intelligence artificielle afin de permettre à ses clients d'améliorer en permanence leurs opérations.

Lectra réunit déjà les fondamentaux nécessaires pour aider ses clients à entrer dans cette nouvelle ère industrielle : une expérience de treize ans dans l'Internet industriel des objets, une forte expertise métier dans les marchés sectoriels de ses clients et une maîtrise totale des savoir-faire liés aux machines, logiciels, données et services. De plus, le Groupe peut s'appuyer sur une base clients prestigieuse, une présence dans le monde entier grâce à un réseau de 34 filiales, un leadership technologique – fortement accru suite au lancement de ses premières offres pour l'Industrie 4.0 –, et un modèle économique vertueux lui permettant d'autofinancer son développement.

### Une nouvelle feuille de route stratégique pour 2020-2022

#### *Accélération vers l'Industrie 4.0*

Lectra poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie au cours des trois prochaines années.

Comme anticipé dès 2017 lors de l'annonce de la stratégie Lectra 4.0, l'objectif du Groupe à travers sa feuille de route stratégique 2020-2022 est de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité.

Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe s'est fixé quatre priorités stratégiques.

Premièrement, accélérer la croissance organique. Pour cela, Lectra va renforcer dans le même temps ses actions de prospection, en vue d'accroître ses parts de marché, et ses actions de ventes de nouvelles lignes de produits à ses clients existants, afin d'augmenter le chiffre d'affaires par client.

Par ailleurs, le Groupe encouragera la migration des clients vers ses offres à plus forte valeur ajoutée et mettra en place des programmes pour accélérer le remplacement des équipements – Lectra ou concurrents – d'anciennes générations.

En parallèle, le Groupe s'efforcera de saisir l'ensemble des opportunités sur ses marchés, en particulier :

- la mutation de l'écosystème chinois, confronté à des changements structurels profonds forçant les entreprises locales à devenir plus agiles, plus créatives, à moderniser leurs outils et gérer des flux de production de plus en plus diversifiés entre la Chine et d'autres pays asiatiques ;
- l'automatisation de la découpe du cuir dans l'automobile et l'ameublement, pour l'essentiel toujours réalisée avec des outils de découpe manuels tels que les emporte-pièces ;
- la multiplication du nombre d'airbags produits, du fait de leur nombre croissant par véhicule et du renforcement des législations en matière de sécurité dans de nombreux pays.

Deuxièmement, renforcer les relations avec les clients. Le Groupe repensera ses activités à partir de l'usage de ses solutions, afin de mieux anticiper les attentes de ses clients et de personnaliser leurs interactions avec lui.

En particulier, des équipes Customer Success seront progressivement déployées, pays par pays. Elles auront pour objectif de rendre les clients aussi performants que possible, grâce à l'utilisation des solutions de Lectra, en vue de créer un cercle vertueux d'augmentation de leur valeur ajoutée perçue, donc de leur fidélité et, par conséquent, du chiffre d'affaires récurrent du Groupe.

Cette évolution amènera Lectra à adapter les missions des équipes commerciales et services, et utiliser

davantage le digital dans l'ensemble de ses interactions avec les clients.

Troisièmement, étendre les offres pour l'Industrie 4.0. Ces dernières, sous forme de nouvelles lignes de produits ou de compléments des logiciels et équipements existants, représentent un fort potentiel de développement pour Lectra. Elles donnent la possibilité à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0 et de répondre à l'évolution des demandes des consommateurs, en particulier pour des produits personnalisés.

Lectra poursuivra ainsi sa politique d'investissement R&D en y consacrant 11 à 12 % de son chiffre d'affaires sur la période 2020-2022, dans le but notamment de renforcer son expertise autour des données et de l'intelligence artificielle. Ces investissements permettront d'apporter plus de valeur aux offres existantes et d'en lancer de nouvelles, dédiées à l'Industrie 4.0.

Quatrièmement enfin, développer de nouveaux axes de croissance. Dans la continuité de sa précédente feuille de route, le Groupe compte intensifier les opérations de croissance externe.

Lectra privilégie deux types de cibles : les premières, stratégiques – essentiellement des start-ups –, ont mis sur le marché une offre qui pourrait compléter son portefeuille produit ou ont développé des briques technologiques qu'elle pourrait intégrer ; les secondes, tactiques, opèrent dans la même industrie que Lectra et lui permettraient de renforcer ses parts de marché.

En parallèle, Lectra favorisera l'*open innovation*, et renforcera les ressources allouées à son Innovation Lab, situé sur son campus technologique de Bordeaux-Cestas, tout en multipliant les partenariats avec différents acteurs du marché.

#### *Une croissance durable et rentable*

Afin d'assurer une croissance durable dans un environnement macroéconomique et géopolitique incertain, le Groupe a l'ambition d'accroître le chiffre d'affaires récurrent de 20 % en trois ans. Son poids devrait ainsi représenter plus de 60 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2022, avec comme objectifs :

- un chiffre d'affaires des logiciels vendus en mode SaaS supérieur à 13 millions d'euros ;
- une croissance de 4 % par an du chiffre d'affaires des contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM, des équipements et de leurs logiciels ;
- une croissance de 5 % par an du chiffre d'affaires des consommables et pièces.

Le Groupe utilisera la croissance de la marge générée par le chiffre d'affaires récurrent pour financer son développement, avec notamment la poursuite de ses investissements soutenus en R&D et le renforcement de sa force commerciale et de services. Son ratio de sécurité sera ainsi maintenu à 90 % – son niveau de 2019 – pendant la période 2020-2022 : la croissance des frais fixes continuera ainsi d'être maîtrisée.

Le Groupe se fixe pour objectif de maintenir sa politique de rémunération des actionnaires par le versement de dividendes qui devraient représenter, sur la période de la feuille de route, un taux de distribution de 40 à 50 % du résultat net (hors éléments exceptionnels).

Lectra consacrera sa trésorerie disponible à financer de futures acquisitions ciblées. Dans le cas d'acquisitions d'envergure ou d'opportunités se présentant à des conditions favorables, le Groupe pourrait s'endetter à hauteur de la moitié de ses capitaux propres.

#### *Information sur l'avancement de la feuille de route*

Chaque année, Lectra présentera un rapport d'étape sur la mise en œuvre de la feuille de route 2020-2022.

#### *Perspectives 2020*

Lectra a abordé 2020 avec des fondamentaux opérationnels et une structure financière particulièrement solides, et une offre de produits et de services enrichie, maintenant disponible dans le monde entier,

permettant à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0.

#### *Impact de la vente de logiciels sous forme d'abonnement*

Le Groupe a décidé de commercialiser ses nouveaux logiciels en mode SaaS uniquement et le volume des logiciels vendus sous forme d'abonnement devrait continuer à progresser en 2020.

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 aura un impact négatif sur les résultats 2020 du Groupe en réduisant de 1 à 2 points le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle, par rapport aux chiffres qui auraient été obtenus si les logiciels qui seront vendus sous forme d'abonnement en 2020 l'avaient été sous forme de licences perpétuelles, avec leurs contrats de maintenance associés.

#### *Un environnement macroéconomique et géopolitique incertain, auquel est venue s'ajouter récemment l'épidémie de coronavirus*

L'année s'annonce encore imprévisible, compte tenu de la persistance des incertitudes liées aux facteurs géopolitiques et au ralentissement du secteur automobile, qui pourraient continuer de peser sur les décisions d'investissement des entreprises.

L'épidémie de coronavirus, dont les conséquences sur l'activité du Groupe et de ses clients est difficile à appréhender à ce jour, rajoute un élément d'incertitude important.

De ce fait, la société a décidé, à ce stade, de ne pas formuler de perspectives chiffrées pour l'exercice, dans l'attente d'une meilleure visibilité.

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

Les nouveaux produits lancés en 2018 et 2019 et ceux qui le seront au cours des prochaines années devraient apporter une contribution de plus en plus forte à cette croissance.

Conforté par la solidité de son modèle économique et l'adéquation de sa feuille de route aux exigences de l'Industrie 4.0, le Groupe est confiant sur ses perspectives à moyen terme.

Le Conseil d'administration

Le 11 février 2020

## COMPLÉMENT D'INFORMATION – QUATRIÈME TRIMESTRE 2019

### COMMANDES DE NOUVEAUX SYSTÈMES – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

Commandes de nouveaux systèmes par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre						
	2019		A cours de change 2018	2018		Variation 2019/2018	
	Réel	%		Réel	%	Données réelles	Données comparables
Licences de logiciels de CFAO et de PLM, dont :	4 763	16%	4 724	4 646	14%	+3%	+2%
- licences perpétuelles	3 143	11%	3 124	3 992	12%	-21%	-22%
- licences en mode SaaS <sup>(1)</sup>	1 620	5%	1 600	654	2%	+148%	+145%
Equipements et leurs logiciels	21 277	71%	20 961	24 076	74%	-12%	-13%
Formation, conseil	3 407	11%	3 375	3 149	10%	+8%	+7%
Divers	585	2%	579	645	2%	-9%	-10%
<b>Total</b>	<b>30 033</b>	<b>100%</b>	<b>29 640</b>	<b>32 515</b>	<b>100%</b>	<b>-8%</b>	<b>-9%</b>
Parité moyenne € / \$	1,11		1,14	1,14			

(1) Le montant correspond aux logiciels vendus sous forme d'abonnement 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.

### ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

La répartition du chiffre d'affaires par marché géographique est donnée à titre indicatif. Les variations sur un seul trimestre ne permettent pas d'extrapoler des tendances.

Chiffre d'affaires par région

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre						
	2019		A cours de change 2018	2018		Variation 2019/2018	
	Réel	%		Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	30 557	41%	30 517	28 741	38%	+6%	+6%
- France	4 175	6%	4 176	4 310	6%	-3%	-3%
Amériques	16 300	22%	15 948	20 280	27%	-20%	-21%
Asie - Pacifique	21 318	29%	20 910	20 626	28%	+3%	+1%
Autres pays	6 037	8%	6 005	5 315	7%	+14%	+13%
<b>Total</b>	<b>74 213</b>	<b>100%</b>	<b>73 380</b>	<b>74 963</b>	<b>100%</b>	<b>-1%</b>	<b>-2%</b>
Parité moyenne € / \$	1,11		1,14	1,14			

Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre						
	2019		A cours de change 2018	2018		Variation 2019/2018	
	Réel	%		Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents, dont :	30 573	41%	30 267	33 062	44%	-8%	-8%
- licences de logiciels de CFAO et de PLM	3 158	4%	3 134	3 082	4%	+2%	+2%
- équipements et leurs logiciels	23 487	32%	23 242	26 082	35%	-10%	-11%
- formation, conseil	3 342	5%	3 312	3 253	4%	+3%	+2%
- divers	585	1%	579	645	1%	-9%	-10%
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	43 640	59%	43 114	41 901	56%	+4%	+3%
- contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM	625	ns	624	181	ns	+245%	+245%
- contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM	9 765	13%	9 695	9 598	13%	+2%	+1%
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	14 922	20%	14 703	13 973	19%	+7%	+5%
- consommables et pièces	18 328	25%	18 092	18 149	24%	+1%	0%
<b>Total</b>	<b>74 213</b>	<b>100%</b>	<b>73 380</b>	<b>74 963</b>	<b>100%</b>	<b>-1%</b>	<b>-2%</b>
Parité moyenne € / \$	1,11		1,14	1,14			

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

### Compte de résultat à cours de change constants

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre				
	2019 <sup>(1)</sup>		2018	Variation 2019/2018	
	Réel	A cours de change 2018	Réel	Données réelles	Données comparables
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>74 213</b>	<b>73 380</b>	<b>74 963</b>	<b>-1%</b>	<b>-2%</b>
Coût des ventes	(19 948)	(19 864)	(21 187)	-6%	-6%
<b>Marge brute</b>	<b>54 265</b>	<b>53 517</b>	<b>53 776</b>	<b>+1%</b>	<b>0%</b>
(en % du chiffre d'affaires)	73,1%	72,9%	71,7%	+1,4 point	+1,2 point
Frais de recherche et de développement	(6 186)	(6 186)	(5 398)	+15%	+15%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(36 910)	(36 578)	(36 399)	+1%	0%
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>11 168</b>	<b>10 752</b>	<b>11 978</b>	<b>-7%</b>	<b>-10%</b>
(en % du chiffre d'affaires)	15,0%	14,7%	16,0%	-1 point	-1,3 point
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>11 137</b>	<b>10 721</b>	<b>11 739</b>	<b>-5%</b>	<b>-9%</b>
Impôt sur le résultat	(3 112)	na	(3 092)	+1%	na
<b>Résultat net</b>	<b>8 025</b>	<b>na</b>	<b>8 647</b>	<b>-7%</b>	<b>na</b>
<b>dont Résultat net part du Groupe</b>	<b>8 008</b>	<b>na</b>	<b>8 647</b>	<b>-7%</b>	<b>na</b>
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	17	na	-	na	na
Parité moyenne € / \$	1,11	1,14	1,14		

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 des notes annexes détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.



## COMPLÉMENT D'INFORMATION – ANNÉE 2019

### COMMANDES DE NOUVEAUX SYSTÈMES – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

#### Commandes de nouveaux systèmes par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre							
	2019			2018			Variation 2019/2018	
	Réel	%	A cours de change 2018	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Licences de logiciels de CFAO et de PLM, dont :	16 896	15%	16 720	15 808	13%	+7%	+6%	
- licences perpétuelles	12 794	11%	12 666	13 788	11%	-7%	-8%	
- licences en mode SaaS <sup>(1)</sup>	4 102	4%	4 055	2 020	2%	+103%	+101%	
Equipements et leurs logiciels	80 157	72%	78 451	91 429	75%	-12%	-14%	
Formation, conseil	12 410	11%	12 244	12 160	10%	+2%	+1%	
Divers	2 434	2%	2 413	2 325	2%	+5%	+4%	
<b>Total</b>	<b>111 897</b>	<b>100%</b>	<b>109 828</b>	<b>121 721</b>	<b>100%</b>	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>	
Parité moyenne € / \$	1,12		1,18	1,18				

(1) Le montant correspond aux logiciels vendus sous forme d'abonnement 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.

#### Commandes de nouveaux systèmes par région

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre							
	2019			2018			Variation 2019/2018	
	Réel	%	A cours de change 2018	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Europe	43 231	38%	43 246	45 434	37%	-5%	-5%	
Amériques	17 955	16%	17 220	28 324	24%	-37%	-39%	
Asie - Pacifique	40 870	37%	39 474	38 976	32%	+5%	+1%	
Autres pays	9 841	9%	9 888	8 987	7%	+10%	+10%	
<b>Total</b>	<b>111 897</b>	<b>100%</b>	<b>109 828</b>	<b>121 721</b>	<b>100%</b>	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>	
Parité moyenne € / \$	1,12		1,18	1,18				

#### Commandes de nouveaux systèmes par marché sectoriel

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre							
	2019			2018			Variation 2019/2018	
	Réel	%	A cours de change 2018	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Mode	58 756	53%	57 422	60 626	50%	-3%	-6%	
Automobile	32 971	29%	32 563	42 727	35%	-23%	-24%	
Ameublement	15 754	14%	15 516	13 135	11%	+20%	+18%	
Autres industries	4 415	4%	4 327	5 232	4%	-16%	-18%	
<b>Total</b>	<b>111 897</b>	<b>100%</b>	<b>109 828</b>	<b>121 721</b>	<b>100%</b>	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>	
Parité moyenne € / \$	1,12		1,18	1,18				

## ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

### Chiffre d'affaires par région

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre							
	2019			2018		Variation 2019/2018		Données comparables
	Réel	%	A cours de change 2018	Réel	%	Données réelles		
Europe, dont :	113 452	41%	113 493	111 559	39%	+2%	+2%	
- France	17 223	6%	17 229	16 538	6%	+4%	+4%	
Amériques	67 503	24%	64 614	76 146	27%	-11%	-15%	
Asie - Pacifique	76 426	27%	74 242	75 334	27%	+1%	-1%	
Autres pays	22 642	8%	22 706	19 519	7%	+16%	+16%	
<b>Total</b>	<b>280 023</b>	<b>100%</b>	<b>275 055</b>	<b>282 558</b>	<b>100%</b>	<b>-1%</b>	<b>-3%</b>	
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1,12</i>		<i>1,18</i>	<i>1,18</i>				

### Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre							
	2019			2018		Variation 2019/2018		Données comparables
	Réel	%	A cours de change 2018	Réel	%	Données réelles		
Chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents, dont :	110 239	39%	108 277	122 721	43%	-10%	-12%	
- licences de logiciels de CFAO et de PLM	13 493	5%	13 348	13 902	5%	-3%	-4%	
- équipements et leurs logiciels	82 077	29%	80 450	93 840	33%	-13%	-14%	
- formation, conseil	12 236	4%	12 066	12 654	4%	-3%	-5%	
- divers	2 434	1%	2 413	2 325	1%	+5%	+4%	
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	169 784	61%	166 777	159 837	57%	+6%	+4%	
- contrats d'abonnement des logiciels de CFAO et de PLM	1 562	ns	1 551	470	ns	+232%	+230%	
- contrats de maintenance des logiciels de CFAO et de PLM	38 485	14%	38 091	37 577	13%	+2%	+1%	
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	57 854	21%	56 647	53 347	20%	+8%	+6%	
- consommables et pièces	71 883	26%	70 489	68 443	24%	+5%	+3%	
<b>Total</b>	<b>280 023</b>	<b>100%</b>	<b>275 055</b>	<b>282 558</b>	<b>100%</b>	<b>-1%</b>	<b>-3%</b>	
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1,12</i>		<i>1,18</i>	<i>1,18</i>				

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ – VARIATION À DONNÉES COMPARABLES

Compte de résultat à cours de change constants

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre				
	2019 <sup>(1)</sup>		2018	Variation 2019/2018	
	Réel	A cours de change 2018	Réel	Données réelles	Données comparables
<b>Chiffre d'affaires</b>	280 023	275 055	282 558	-1%	-3%
Coût des ventes	(74 808)	(74 294)	(79 014)	-5%	-6%
<b>Marge brute</b>	205 214	200 761	203 544	+1%	-1%
(en % du chiffre d'affaires)	73,3%	73,0%	72,0%	+1,3 point	+1,0 point
Frais de recherche et de développement	(22 019)	(22 019)	(21 497)	+2%	+2%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(142 306)	(140 865)	(141 798)	0%	-1%
<b>Résultat opérationnel</b>	40 889	37 878	40 249	+2%	-6%
(en % du chiffre d'affaires)	14,6%	13,8%	14,2%	+0,4 point	-0,4 point
<b>Résultat avant impôts</b>	40 075	37 064	38 917	+3%	-5%
Impôt sur le résultat	(10 751)	na	(10 177)	+6%	na
<b>Résultat net</b>	29 324	na	28 740	+2%	na
<b>dont Résultat net part du Groupe</b>	29 305	na	28 740	+2%	na
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	19	na	-	na	na
Parité moyenne € / \$	1,12	1,18	1,18		

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 des notes annexes détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

## Attestation de la société relative au rapport du quatrième trimestre et de l'exercice 2019

« Nous attestons, 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 2019 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Paris, le 11 février 2020

Daniel Harari  
Président-Directeur général

Olivier du Chesnay  
Directeur financier

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

### ACTIF

(en milliers d'euros)	2019 <sup>(1)</sup>	2018
Écarts d'acquisition	47 380	39 473
Autres immobilisations incorporelles	4 008	3 688
Droits d'utilisation locatifs	18 697	-
Immobilisations corporelles	26 963	26 347
Autres actifs non courants	17 242	14 425
Impôts différés	8 589	9 194
<b>Total actifs non courants</b>	<b>122 879</b>	<b>93 127</b>
Stocks	30 919	34 326
Clients et comptes rattachés	56 933	58 564
Autres actifs courants	12 217	15 447
Trésorerie et équivalents de trésorerie	120 558	102 223
<b>Total actifs courants</b>	<b>220 627</b>	<b>210 560</b>
<b>Total actifs</b>	<b>343 506</b>	<b>303 687</b>

### PASSIF

(en milliers d'euros)	2019 <sup>(1)</sup>	2018
Capital social	32 099	31 847
Primes d'émission et de fusion	15 802	13 843
Actions détenues en propre	(698)	(560)
Écarts de conversion	(9 481)	(9 554)
Réserves et résultats consolidés	145 141	134 802
Participations ne donnant pas le contrôle <sup>(2)</sup>	159	-
<b>Total capitaux propres</b>	<b>183 022</b>	<b>170 377</b>
Engagements de retraite	11 107	9 823
Obligations locatives à long terme	13 407	-
Engagement d'achat de titres minoritaires <sup>(2)</sup>	4 333	-
Emprunts et dettes financières à long terme	-	-
<b>Total passifs non courants</b>	<b>28 847</b>	<b>9 823</b>
Fournisseurs et autres passifs courants	58 896	59 664
Produits constatés d'avance	58 459	56 225
Dettes d'impôt exigible	3 436	3 488
Obligations locatives à court terme	5 675	-
Engagement d'achat de titres minoritaires <sup>(2)</sup>	2 167	-
Emprunts et dettes financières à court terme	-	-
Provisions	3 004	4 110
<b>Total passifs courants</b>	<b>131 637</b>	<b>123 487</b>
<b>Total passifs et capitaux propres</b>	<b>343 506</b>	<b>303 687</b>

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

(2) Ces montants font suite à la prise de contrôle de la société Retviews. La note 3 ci-après détaille les impacts de cette acquisition sur les états financiers du Groupe.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 <sup>(1)</sup> (douze mois)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018 (douze mois)
Chiffre d'affaires	280 023	282 558
Coût des ventes	(74 808)	(79 014)
<b>Marge brute</b>	<b>205 214</b>	<b>203 544</b>
Frais de recherche et développement	(22 019)	(21 497)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(142 306)	(141 798)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>40 889</b>	<b>40 249</b>
Produits financiers	461	231
Charges financières	(556)	(443)
Résultat de change	(719)	(1 120)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>40 075</b>	<b>38 917</b>
Impôts sur le résultat	(10 751)	(10 177)
<b>Résultat net</b>	<b>29 324</b>	<b>28 740</b>
<b>dont Résultat net part du Groupe</b>	<b>29 305</b>	<b>28 740</b>
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	19	-

(en euros)		
Résultat net part du Groupe par action :		
- de base	0,92	0,91
- dilué	0,90	0,89
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :		
- résultat de base	31 977 237	31 697 500
- résultat dilué	32 395 083	32 333 069

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE <sup>(1)</sup>

(en milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 <sup>(2)</sup> (douze mois)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018 (douze mois)
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>29 305</b>	<b>28 740</b>
Écarts de conversion	6	288
Effet d'impôts	67	30
<b>Total éléments qui seront reclassés en résultat net</b>	<b>73</b>	<b>318</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	(700)	156
Effet d'impôts	215	(54)
<b>Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>	<b>(485)</b>	<b>102</b>
<b>Total autres éléments du résultat global</b>	<b>(412)</b>	<b>420</b>
<b>Résultat global part du Groupe</b>	<b>28 893</b>	<b>29 159</b>

(1) Le Groupe a jugé non significative l'information sur le résultat global des participations ne donnant pas le contrôle (uniquement 30 % de titres minoritaires Retviews) et présente donc uniquement le résultat global part du Groupe.

(2) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2019 <sup>(1)</sup>	2018
<b>I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE</b>		
Résultat net	29 324	28 740
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations <sup>(1)</sup>	12 690	8 380
Éléments non monétaires du résultat	367	343
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	81	(13)
Variation des impôts différés	1 033	61
<b>Capacité d'autofinancement d'exploitation</b>	<b>43 496</b>	<b>37 511</b>
Variation des stocks et en-cours	2 419	(4 918)
Variation des créances clients et comptes rattachés	3 605	(82)
Variation des autres actifs et passifs courants	4 607	1 319
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>	<b>10 631</b>	<b>(3 681)</b>
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	(5 167)	(5 047)
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle</b>	<b>48 961</b>	<b>28 783</b>
<b>II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 809)	(1 736)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(4 638)	(5 809)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	16	22
Coût d'acquisition des sociétés achetées <sup>(2)</sup>	(7 629)	(7 102)
Acquisitions d'immobilisations financières <sup>(3)</sup>	(6 082)	(5 180)
Cessions d'immobilisations financières <sup>(3)</sup>	5 901	5 551
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(14 241)</b>	<b>(14 254)</b>
<b>III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Augmentations de capital en numéraire	2 211	1 849
Versement de dividendes	(12 782)	(12 022)
Achats par la société de ses propres actions	(5 639)	(5 445)
Ventes par la société de ses propres actions	5 660	5 110
Remboursement des dettes locatives <sup>(1)</sup>	(6 162)	-
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(16 711)</b>	<b>(10 508)</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>18 009</b>	<b>4 021</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>102 223</b>	<b>98 134</b>
Variation de la trésorerie	18 009	4 021
Incidence des variations de cours de change	326	68
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>120 558</b>	<b>102 223</b>
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	48 961	28 783
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(14 241)	(14 254)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées	7 629	7 102
- Remboursement des dettes locatives <sup>(1)</sup>	(6 162)	-
<b>Cash-flow libre</b>	<b>36 187</b>	<b>21 631</b>
Impôts (payés) / remboursés, nets	(4 208)	(6 391)
Intérêts (payés) sur dettes locatives	(163)	-
Intérêts (payés)	-	-

(1) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe. Les principaux agrégats impactés dans le tableau des flux de trésorerie sont les dotations aux amortissements et le remboursement des dettes locatives.

(2) En 2019, ce montant correspond au coût d'acquisition de 70 % de la société Retviews, et, en 2018, au coût d'acquisition de la société Kubix Lab, nets 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 part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle <sup>(1)</sup>	Total capitaux propres
	Nombre d'actions	Valeur nominale								
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>31 571 096</b>	<b>1,00</b>	<b>31 571</b>	<b>12 270</b>	<b>(298)</b>	<b>(9 872)</b>	<b>117 538</b>	<b>151 209</b>		<b>151 209</b>
Résultat net							28 740	28 740		28 740
Autres éléments du résultat global							318	102		420
<b>Résultat global</b>							<b>318</b>	<b>28 842</b>		<b>29 159</b>
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		493
Vente (achat) par la société de ses propres actions					(262)			(262)		(262)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							(49)	(49)		(49)
Dividendes							(12 022)	(12 022)		(12 022)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2018</b>	<b>31 846 757</b>	<b>1,00</b>	<b>31 847</b>	<b>13 843</b>	<b>(560)</b>	<b>(9 554)</b>	<b>134 802</b>	<b>170 377</b>		<b>170 377</b>
Résultat net							29 305	29 305	19	29 324
Autres éléments du résultat global							73	(485)		(412)
<b>Résultat global</b>							<b>73</b>	<b>28 820</b>	<b>19</b>	<b>28 912</b>
Exercices d'options de souscription d'actions	252 343	1,00	252	1 959						2 211
Valorisation des options de souscription d'actions							693	693		693
Vente (achat) par la société de ses propres actions					(138)			(138)		(138)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							106	106		106
Intégration de la société Retviews et engagement d'achat de titres minoritaires <sup>(1)</sup>							(6 500)	(6 500)	140	(6 360)
Dividendes							(12 782)	(12 782)		(12 782)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2019 <sup>(2)</sup></b>	<b>32 099 100</b>	<b>1,00</b>	<b>32 099</b>	<b>15 802</b>	<b>(698)</b>	<b>(9 481)</b>	<b>145 141</b>	<b>182 863</b>	<b>159</b>	<b>183 022</b>

(1) Ces montants font suite à la prise de contrôle sur la société Retviews. La note 3 ci-après détaille les impacts de cette acquisition sur les états financiers du Groupe.

(2) Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ayant opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée, les états financiers des périodes précédentes n'ont pas été retraités rétrospectivement. La note 2 ci-après détaille les impacts de cette nouvelle norme sur les états financiers du Groupe.



# NOTES ANNEXES AU RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2019

## 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-Paris.

### *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 licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents 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 34 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 et le conseil.

En outre, le Groupe commercialise des consommables et pièces pour ses découpeurs.

### *Collaborateurs*

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 1800 collaborateurs dans le monde. 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 :

[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting\\_fr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr)

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des états financiers annuels 2018, à l'exception de la norme 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 11 février 2020. 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 25 février 2020, 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<sup>er</sup> janvier 2019.

### *Changements de méthode*

Le Groupe applique, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les différents changements de méthodes comptables exposés ci-après. Seule l'application d'IFRS 16 a un impact pour le Groupe.

#### *Application d'IFRS 16 – Contrats de location*

Le Groupe applique, depuis le 1<sup>er</sup> 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'alors chaque contrat de location était 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 sont 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. Le Groupe a retenu les exemptions prévues par la norme 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).

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 sont 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). Pour les deux principales devises utilisées par le Groupe, les taux d'endettement marginaux moyens pondérés au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ressortent à 0,30 % pour l'euro et 3,03 % pour le dollar américain.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition rétrospective simplifiée qui consiste à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme 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 ont été appliquées à la transition :

- Les contrats avec une durée résiduelle inférieure à 12 mois à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette locative ;
- Un taux d'actualisation unique est utilisé pour un portefeuille de contrats homogène. Les taux d'actualisation appliqués sont basés sur des taux marginaux d'emprunt par société et par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Par ailleurs, les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant les durées résiduelles des contrats.

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

- La comptabilisation des droits d'utilisation et des obligations locatives, pour un montant de 19,2 millions d'euros ;
- Le reclassement des loyers payés d'avance en augmentation des droits d'utilisation pour un montant de 0,1 million d'euros ;
- L'annulation de loyers différés correspondant à des franchises de loyer passées, en contrepartie d'une diminution des droits d'utilisation pour 0,5 million d'euros ;
- L'impact de l'application de la norme est négligeable sur le compte de résultat. Afin de maintenir la comparabilité du cash-flow libre avec les périodes précédentes, ce dernier a été retraité du montant de remboursement des dettes locatives.

### *Principales autres normes et interprétations*

Après analyse, l'application d'IFRIC 23 (*Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat*) au 1<sup>er</sup> janvier 2019 n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe. IFRIC 23 n'impacte pas les modalités d'évaluation des incertitudes fiscales appliquées par le Groupe jusqu'à présent. En revanche, les risques fiscaux relatifs à l'impôt sur le résultat, précédemment classés dans la rubrique des provisions, sont désormais présentés dans la rubrique « dette d'impôt exigible ». Le Groupe a choisi d'appliquer cette interprétation de manière partiellement rétrospective.

Le Groupe n'est pas impacté par les autres modifications de normes, amendements et interprétations.

### *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.

## 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 l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 – Contrats de location.

## 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 des logiciels et équipements, 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 accompagnées 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 des logiciels et équipements 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 crédit d'impôt recherche applicable 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.

### **Indicateurs de performance**

Le Groupe utilise les indicateurs de performance comme le résultat opérationnel, le cash-flow libre, et le ratio de sécurité tels que définis ci-dessous, considérant que ces agrégats sont pertinents dans le pilotage du Groupe et la mesure de la mise en œuvre de sa stratégie.

#### **Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel**

Le Groupe suit un solde intermédiaire dans ses états financiers appelé « Résultat opérationnel » qui est défini par l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

Lorsque le Groupe identifie des produits ou charges à caractère non récurrent, il utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent, tel que défini par la recommandation 2009-R.03 du CNC.

Ainsi, les produits et charges à caractère non récurrent qui sont présentés, le cas échéant, sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé, sont la traduction comptable d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents, en nombre très limité et de montant significatif.

#### **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 et des remboursements des dettes locatives comptabilisées selon IFRS 16.

Le Groupe considère que cette définition du cash-flow libre représente l'indicateur de performance de ses équipes sur la gestion de la trésorerie. Les dettes locatives comptabilisées selon IFRS 16 n'ont pas d'effet sur la performance telle que suivie par le Groupe.

#### **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. Ce ratio permet au Groupe de mesurer la couverture de ses frais fixes par la génération d'un chiffre d'affaires qui ne dépend pas des décisions d'investissements de ses clients d'une année sur l'autre.

#### **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 4 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 du Nord, de l'Est et Moyen Orient ; Europe du Sud et Afrique du Nord ; et Asie-Pacifique. 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 2019, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la société mère Lectra SA, 31 sociétés consolidées par intégration globale.

Le Groupe a annoncé le 15 juillet l'acquisition de la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL.

Fondée en 2017, Retviews a développé une offre technologique innovante permettant aux marques de mode d'analyser en temps réel des données de marché pour augmenter leurs ventes et améliorer leurs marges. Aujourd'hui, plus d'une trentaine d'enseignes utilisent Retviews en France et en Belgique.

L'impact sur le chiffre d'affaires du deuxième semestre 2019 est de 0,5 million d'euros, celui sur le résultat opérationnel est de 0,1 million d'euros.

L'acquisition porte dès à présent sur 70 % du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8 millions d'euros. L'acquisition du solde du capital et des droits de vote aura lieu en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

La comptabilité d'acquisition est en cours de finalisation et les principaux impacts à date sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 7,7 millions d'euros ;
- Comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net repris (méthode dite du « goodwill partiel ») pour un montant de 0,1 million d'euros ;
- Comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, évaluée à la juste valeur, en contrepartie des capitaux propres – part du Groupe, pour un montant total de 6,5 millions d'euros, dont 2,2 millions d'euros à échéance court terme et 4,3 millions d'euros à échéance à plus d'un an.

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 7,6 millions d'euros.

Retviews et sa filiale en Roumanie sont consolidées par intégration globale à compter du 15 juillet 2019.

En janvier 2018, le Groupe avait acquis la société italienne Kubix Lab. L'acquisition de l'intégralité du capital social de Kubix Lab avait été réalisée pour un montant de 7,2 millions d'euros.

La part conditionnelle de ce montant ayant été versée sur un compte séquestre, et la société considérant la probabilité d'atteinte des objectifs comme élevée, le coût du rachat par Lectra avait été 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 d'euros. La part conditionnelle au titre des 18 premiers mois a été versée dans son intégralité (1,3 million d'euros) au mois de juillet 2019. La part résiduelle de 2,7 millions d'euros, payable 36 mois après la signature sous réserve d'atteinte des objectifs, n'a pas lieu d'être révisée.

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

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

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre au cours des exercices 2019 et 2018.

Trois filiales commerciales non significatives, tant en cumul qu'individuellement, ne sont pas consolidées. Au 31 décembre 2019, le montant total de leur chiffre d'affaires s'élève à 1,4 million, la valeur totale de leur actif à 2,9 millions d'euros 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 2019.

#### 4. INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)	Europe du Nord <sup>(2)</sup>	Europe du Sud <sup>(3)</sup>	Amériques	Asie- Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	59 083	72 571	67 503	80 866	-	280 023
Résultat opérationnel	8 005	13 472	9 772	8 044	1 595	40 889

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018 <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)	Europe du Nord <sup>(2)</sup>	Europe du Sud <sup>(3)</sup>	Amériques	Asie- Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	54 092	73 108	76 146	79 212	-	282 558
Résultat opérationnel	6 008	12 848	12 676	5 897	2 820	40 249

(1) Suite à la réorganisation des filiales de Lectra en quatre grandes régions en janvier 2019, les secteurs opérationnels ont été revus, et les montants 2018 retraités en conséquence. Dans les tableaux donnant la répartition géographique du chiffre d'affaires du Groupe, les « autres pays » ont ici été répartis sur les régions Europe du Nord, Europe du Sud et Asie-Pacifique.

(2) Ce secteur couvre les régions suivantes : Allemagne et Europe de l'Est, Royaume-Uni, Benelux, Scandinavie, pays baltes, Turquie et Moyen-Orient.

(3) Ce secteur couvre les régions suivantes : France, Italie, Espagne, Portugal, Afrique du Nord.

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.

L'application d'IFRS 16 n'a pas eu d'impact significatif sur le résultat opérationnel tant au niveau du Groupe que sur chacun des secteurs opérationnels.



## 5. TABLEAU RÉSUMÉ DE LA VARIATION DE LA TRÉSORERIE

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 (en milliers d'euros)	Trésorerie brute	Dettes financières	Trésorerie nette
Cash-flow libre	36 187	-	36 187
Augmentations de capital <sup>(1)</sup>	2 211	-	2 211
Achat et vente par la société de ses propres actions <sup>(2)</sup>	21	-	21
Coût d'acquisition des sociétés achetées <sup>(3)</sup>	(7 629)	-	(7 629)
Versement de dividendes	(12 782)	-	(12 782)
Effet de la variation des devises – divers	326	-	326
<b>Variation de la période</b>	<b>18 335</b>	<b>-</b>	<b>18 335</b>
Situation au 31 décembre 2018	102 223	-	102 223
Situation au 31 décembre 2019	120 558	-	120 558
<b>Variation de la période</b>	<b>18 335</b>	<b>-</b>	<b>18 335</b>

(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 7)

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

Le cash-flow libre au 31 décembre 2019 s'élève à 36,2 millions d'euros. Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de 43,5 millions d'euros, d'une diminution du besoin en fonds de roulement de 10,6 millions d'euros, et d'investissements de 6,6 millions d'euros. Il tient également compte d'une augmentation des autres actifs non courants d'exploitation de 5,2 millions d'euros (correspondant au crédit d'impôt recherche de l'exercice 2019, non encaissé et non imputé sur l'impôt à payer de Lectra SA – cf. note 6 ci-après). Enfin, afin d'assurer la comparabilité du cash-flow libre publié, il convient d'ajouter à ces montants le remboursement des dettes locatives (au sens de la norme IFRS 16) de 6,2 millions d'euros.

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

- - 3,6 millions d'euros proviennent de la diminution des créances clients, compte tenu notamment de la diminution chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents (la variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « Produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires) ;
- - 2,4 millions d'euros proviennent de la réduction des stocks ;
- - 5,7 millions d'euros proviennent du solde du crédit d'impôt recherche de 2015 encaissé au cours du quatrième trimestre 2019 (cf. note 6 ci-après) ;
- + 1,7 million d'euros provient de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2018, majoritairement payée en 2019, et celle, comptabilisée au cours de l'exercice 2019 et qui sera payée en 2020 ;
- - 0,6 million d'euros 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 2019 est négatif de 20,7 millions d'euros. Il comprend la part courante (2,6 millions d'euros) de la créance de 17,4 millions d'euros sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche non encaissé et non imputé sur l'impôt.

## 6. 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 (avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019), 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 séparément la part non-courante (remboursable à plus d'un an) de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche.

Le crédit d'impôt recherche (9,2 millions d'euros) de l'exercice 2019 a été comptabilisé mais non encaissé.

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 2019, Lectra SA détient une créance de 17,4 millions d'euros sur le Trésor public français (dont 14,7 millions d'euros 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 2019 (5,2 millions d'euros), 2018 (5,0 millions d'euros), 2017 (4,5 millions d'euros) et 2016 (2,6 millions d'euros).

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 recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé en décembre 2019 le solde de 5,7 millions d'euros au titre du crédit d'impôt 2015 et devrait ainsi percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2020 (crédit d'impôt 2016), 2021 (crédit d'impôt 2017), 2022 (crédit d'impôt 2018) et 2023 (crédit d'impôt 2019). 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 du crédit 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.

## 7. ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES EN PROPRE

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la société a acheté 282 042 actions et en a vendu 281 272 aux cours moyens respectifs de 20,56 € et de 20,69 € dans le cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas.

Au 31 décembre 2019, elle détenait 31 549 de ses propres actions (soit 0,10 % du capital social) à un prix de revient moyen de 22,13 €, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

## 8. TRÉSORERIE DISPONIBLE ET TRÉSORERIE NETTE

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Trésorerie disponible	90 558	72 223
Équivalents de trésorerie	30 000	30 000
Emprunts et dettes financières	-	-
<b>Trésorerie nette</b>	<b>120 558</b>	<b>102 223</b>

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.

Les obligations locatives au sens de la norme IFRS 16 ainsi que les engagements d'achats de titres minoritaires ne sont pas considérés comme des dettes financières ici.

## **9. RISQUE DE CHANGE**

La politique de gestion du risque de change demeure inchangée par rapport au 31 décembre 2018.

Au cours de l'exercice 2019, la parité moyenne entre le dollar américain et l'euro a été de 1,12 \$ / 1 €.

### **Instruments financiers de couverture du risque de change**

Les instruments financiers de couverture des risques de change comptabilisés au 31 décembre 2019 sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement : dollar américain) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de - 1,8 million d'euros, 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 2020.

## **10. 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 d'euros.

### **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 2019 des devises concernées, notamment 1,12 \$ / 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 1,07 \$ / 1 €) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2019 d'environ 4,2 millions d'euros et du résultat opérationnel annuel de 2,8 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1,17 \$ / 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 1,09 \$ / 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.